



ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΜΑΙΝΕΜΕΛΗΣ, Ph.D.

Καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Διευθυντής του Κέντρου Αριστείας ΣΕΒ στη Δημιουργική Ηγεσία
Alba Graduate Business School, The American College of Greece

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗ

Υποψήφια Διδάκτωρ University of Bath

Ερευνήτρια του Κέντρου Αριστείας ΣΕΒ στη Δημιουργική Ηγεσία
Alba Graduate Business School, The American College of Greece

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ
ΚΕΝΤΡΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΣΕΒ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
ΑΘΗΝΑ, 2020



ΚΕΝΤΡΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΣΕΒ
ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ



**Βέλτιστες Πρακτικές Δημιουργικής Ηγεσίας
στις Ελληνικές Επιχειρήσεις**

Χαράλαμπος Μαινεμελής, Αγγελική Καραβασίλη

Αθήνα, Νοέμβριος 2020

Κέντρο Αριστείας ΣΕΒ στη Δημιουργική Ηγεσία,
Alba Graduate Business School, The American College of Greece
Ξενίας 10, 115 28 Αθήνα

<http://www.alba.acg.edu/faculty-research/sev-center-of-excellence/>



Βέλτιστες Πρακτικές Δημιουργικής Ηγεσίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις by Mainemelis, Charalampos; Karavasili, Angeliki is licensed under CC BY-NC 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

Τα ποιοτικά εμπειρικά δεδομένα που παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη αποτελούν προϊόν γνήσιας πρωτογενούς έρευνας και δεν έχουν δημοσιευθεί υπό οποιαδήποτε μορφή στο παρελθόν. Η αναδημοσίευση ή/και προσαρμογή των πρωτογενών εμπειρικών δεδομένων, αναλύσεων ή/και συμπερασμάτων της παρούσας μελέτης επιτρέπεται σύμφωνα με τους όρους αναφοράς δημιουργού και μη εμπορικής χρήσεως της διεθνούς άδειας 4.0 Creative Commons (CC BY-NC 4.0).

Η περιληπτική επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας που παρατίθεται στην παρούσα εφαρμοσμένη ερευνητική μελέτη στηρίζεται στις εκτενείς μεταθεωρητικές βιβλιογραφικές επισκοπήσεις των βασικών ερευνητικών μελετών των Mainemelis, Kark, and Epitropaki (2015), Mainemelis, Epitropaki, and Kark (2018), Mainemelis (2018) και Mainemelis, Epitropaki, and Kark (In press). Μέρος αυτών των μελετών αναδημοσιεύεται στην παρούσα μελέτη κατόπιν σχετικών αδειών (1064597-1 και 1064443-1) του Copyright Clearance Center.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστούμε τις εταιρείες Adelco SA, Atelier Loukia, Cardlink SA, Demo SA, Elpen SA, Entersoft SA, Epsa SA, Extraco SA, Κτήμα Γεροβασιλείου, Korres Natural Products SA, k2design, Mellon Technologies SA, Neotex SA, Palirria SA, Pixel Reign, Scytalys SA, Sohosquare Athens, Stefi and Lynx Productions, Varoulko Seaside και Zeus + Dione για τη συμμετοχή τους σε αυτήν την έρευνα.

Ευχαριστούμε τα 46 στελέχη των προαναφερθέντων εταιρειών και τη σκηνοθέτιδα Όλγα Μαλέα για το χρόνο που μας διέθεσαν για τη διενέργεια των συνεντεύξεων.

Για τη συμβολή τους στη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων ευχαριστούμε τον κύριο Χρήστο Ιωάννου, Διευθυντή του Τομέα Απασχόλησης και Αγοράς Εργασίας του ΣΕΒ, την κυρία Νινέττα Μανούση, Σύμβουλο του Τομέα Απασχόλησης και Αγοράς Εργασίας του ΣΕΒ, την κυρία Μερόπη Παπαδοπούλου, Διευθύντρια του Οινοχόου και δημοσιογράφο της Καθημερινής και την κυρία Νίκη Θεοδώρου, Επιμελήτρια του Κέντρου Αριστείας ΣΕΒ στη Δημιουργική Ηγεσία.

ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Η ραγδαία εξάπλωση των δημιουργικών βιομηχανιών, η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας της καινοτομίας και οι επαναστατικές εξελίξεις στα πεδία της τεχνητής νοημοσύνης και του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι μερικοί από τους παράγοντες που έχουν αναδείξει την ικανότητα καλλιέργειας της δημιουργικότητας της επιχείρησης σε ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του ηγέτη του 21^{ου} αιώνα. Η δημιουργική ηγεσία συνιστά μία από τις πλέον κρίσιμες διαστάσεις της δύσκολης προσπάθειας που καταβάλλει η σύγχρονη επιχείρηση για να προσαρμοστεί και να ευημερήσει υπό πολυδιάστατες και διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Είναι γεγονός ότι όλα όσα γνωρίζουμε σήμερα για τη δημιουργική ηγεσία προέρχονται σχεδόν αποκλειστικά από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε επιχειρήσεις του εξωτερικού. Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης ήταν να καταγράψει και να αναδείξει τις βέλτιστες πρακτικές δημιουργικής ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε σε επιλεγμένο δείγμα 20 επιχειρήσεων και 47 συνεντευξιαζόμενων την περίοδο Νοεμβρίου 2019 - Μαρτίου 2020. Χρησιμοποιώντας ως συγκριτικό κριτήριο 100 κωδικούς ανάλυσης των εμπειρικών δεδομένων, οι περισσότεροι εκ των οποίων αντιστοιχούν σε πρακτικές, δεξιότητες ή άλλα χαρακτηριστικά δημιουργικής ηγεσίας που έχουν καταγραφεί στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, η έρευνα εντόπισε και εξέτασε λεπτομερώς την εμφάνιση τριών διακριτών εκφάνσεων δημιουργικής ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις: διευκολυντική (facilitative), καθοδηγητική (directive) και συνεκτική (integrative).

Συνδυάζοντας την περιεκτική επισκόπηση των διεθνών πρακτικών δημιουργικής ηγεσίας που έχουν καταγραφεί την τελευταία πενταετία στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής επιστήμης, με τα πλούσια και απτά παραδείγματα των αντίστοιχων πρακτικών στις ελληνικές επιχειρήσεις που κατέγραψε η ποιοτική έρευνα του Κέντρου Αριστείας ΣΕΒ στη Δημιουργική Ηγεσία, η παρούσα εφαρμοσμένη μελέτη φιλοδοξεί να συμβάλει στην ανάδειξη, διάδοση και λελογισμένη εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών δημιουργικής ηγεσίας στην ευρύτερη ελληνική επιχειρηματική κοινότητα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ	7
1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	13
1.1 Εισαγωγή	13
1.2 Σκοπός της Έρευνας	14
1.3 Μεθοδολογία	15
1.3.1 Συλλογή δεδομένων.	15
1.3.2 Περιγραφή δεδομένων και βασικά στατιστικά στοιχεία.	16
1.3.3 Ανάλυση δεδομένων.	18
2. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	19
2.1 Οι Έννοιες της Δημιουργικότητας και της Καινοτομίας	19
2.2 Είδη και Εύρος Δημιουργικότητας και Καινοτομίας	23
2.3 Η Δημιουργικότητα και η Καινοτομία ως Στοιχεία Ηγετικής Νοοτροπίας	26
2.4 Οι Τρεις Εκφάνσεις της Δημιουργικής Ηγεσίας	28
2.4.1 Η δημιουργική ηγεσία ως Διευκόλυνση (Facilitating).	29
2.4.2 Η δημιουργική ηγεσία ως Καθοδήγηση (Directing).	30
2.4.3 Η δημιουργική ηγεσία ως Σύνθεση (Integrating).	31
3. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ (FACILITATING)	33
3.1 Δεξιότητες	37
3.1.1 Ειδικές γνώσεις.	37
3.1.1.1 Οργανωσιακές ειδικές γνώσεις.	37
3.1.1.2 Τεχνικές ειδικές γνώσεις.	41
3.1.1.3 Τρόποι αντιμετώπισης έλλειψης ειδικών γνώσεων.	42
3.1.2 Ικανότητες διαχείρισης δημιουργικών διαδικασιών.	43
3.1.3 Επίγνωση χρονικής πολυπλοκότητας του έργου.	52
3.2 Συμπεριφορές	54
3.2.1 Υποστήριξη από τον Ηγέτη.	55
3.2.1.1 Ενθάρρυνση.	55

3.2.1.2 Πόροι.	56
3.2.1.3 Εποικοδομητική Κριτική.	57
3.2.2 Στοχοθέτηση.	58
3.2.3 Παρακολούθηση/ εποπτεία.	59
3.2.4 Παιχνίδι.	61
3.2.5 Ενδυνάμωση εργαζομένων.	62
3.2.5.1 Διαρθρωτική ενδυνάμωση.	63
3.2.5.2 Ψυχολογική ενδυνάμωση.	64
3.2.6 Δικτύωση.	65
3.2.6.1 Δικτύωση εντός της εταιρείας.	66
3.2.6.2 Δικτύωση εκτός της εταιρείας.	68
3.3 Μετασχηματισμός	76
3.3.1 Διαμόρφωση στρατηγικής.	77
4. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ (DIRECTING)	81
4.1 Ευφυΐα, Δημιουργικότητα και Φρόνηση	84
4.2 Δημιουργικό Όραμα	88
4.3 Ταυτότητα	90
4.4 Άνθρωποι που Επηρέασαν την Ταυτότητα του Ηγέτη	92
4.5 Κοινωνικό, Συμβολικό και Τεχνικό Κεφάλαιο	93
4.6 Δημιουργική Ελευθερία και Ανανέωση	95
4.7 Καθοδήγηση, Μαθητεία και Δημιουργικός Εγκλωβισμός της Ομάδας	96
4.8 Διαδοχή	99
4.9 Συναισθηματική Ταύτιση	101
5. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΣΥΝΘΕΣΗ (INTEGRATING)	105
5.1 Δημιουργικό Όραμα	112
5.2 Επιλογή και Προσέλκυση Ομάδας	113
5.3 Ικανότητα Έμπνευσης και Εκμείευσης Δημιουργικών Αποτελεσμάτων	115
5.4 Επικοινωνία και Συμμετοχή	117
5.5 Δημιουργική Ελευθερία και Ευελιξία	119
5.6 Δημιουργική Ταυτότητα	121
5.7 Δίκτυο και Σχέσεις	123

5.8 Κοινωνικές, Πολιτικές και Συναισθηματικές Δεξιότητες	124
5.9 Συλλογική Ηγεσία	127
5.10 Διττός ρόλος ηγέτη	130
6. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	133
6.1 Συνθήκες Εμφάνισης της Δημιουργικής Ηγεσίας στις Επιχειρήσεις	133
6.2 Μοτίβα Εμφάνισης της Δημιουργικής Ηγεσίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις	134
6.2.1 Μοτίβο $\alpha+\beta+\gamma+\delta$: Δημιουργική παραγωγή στις δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες.	135
6.2.2 Μοτίβο β : Δημιουργικότητα στην παραγωγή πολυσύνθετων προϊόντων/ υπηρεσιών/ διαδικασιών.	137
6.2.3 Μοτίβο δ : Δημιουργική οργανωσιακή μεταμόρφωση της επιχείρησης.	139
6.2.4 Μοτίβο α : Δημιουργικότητα ως αβίαστη επιλογή της ηγεσίας.	141
6.3 Εκφάνσεις Δημιουργικής Ηγεσίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις	143
6.4 Οργανωσιακές Συνθήκες των Τριών Εκφάνσεων Δημιουργικής Ηγεσίας	147
6.4.1 Οργανωσιακές συνθήκες διευκολυντικής δημιουργικής ηγεσίας.	149
6.4.2 Οργανωσιακές συνθήκες καθοδηγητικής δημιουργικής ηγεσίας.	151
6.4.3 Οργανωσιακές συνθήκες συνεκτικής δημιουργικής ηγεσίας.	152
6.5 Οι Τρεις Εκφάνσεις Δημιουργικής Ηγεσίας ως Εργαλείο Κατανόησης Ουσιωδών Διαφορών Ποικίλων Οργανωσιακών Πλαισίων	153
6.5.1 Συγκριτικό παράδειγμα 1: Οικονομίες διαχωρισμού και οικονομίες ανασυνδυασμού.	154
6.5.2 Συγκριτικό παράδειγμα 2: Η δημιουργική ταυτότητα του ηγέτη και η δημιουργική ταυτότητα της επιχείρησης.	156
6.5.3 Συγκριτικό παράδειγμα 3: Ενδογενείς και εξωγενείς πηγές δημιουργικού οράματος.	158
6.6 Επίλογος	163
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	165
Παράρτημα 1: Πρωτόκολλο Ημιδομημένων Συνεντεύξεων	179

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ

Πίνακας 1: Δευτερογενείς πηγές δεδομένων.	15
Πίνακας 2: Ρόλοι και φύλο συνεντευξιαζόμενων.	16
Πίνακας 3: Συμμετέχουσες επιχειρήσεις, τομείς δραστηριοποίησης, αριθμός συνεντευξιαζόμενων και διάρκεια συνολικής επαφής.	17
Πίνακας 4: Ενδεικτικά παραδείγματα δημιουργικότητας και καινοτομίας των συμμετεχουσών επιχειρήσεων.	21
Πίνακας 5: Διευκολυντική Δημιουργική Ηγεσία: Θέματα και Ερευνητικές Συνεισφορές	35
Πίνακας 6: Καθοδηγητική Δημιουργική Ηγεσία: Θέματα και Ερευνητικές Συνεισφορές	83
Πίνακας 7: Δημιουργική Ηγεσία ως Σύθεση: Θέματα και Ερευνητικές Συνεισφορές	108
Πίνακας 8: Μοτίβα Εμφάνισης Δημιουργικής Ηγεσίας στις Συμμετέχουσες Επιχειρήσεις	134
Πίνακας 9: Μοτίβα Εμφάνισης Δημιουργικής Ηγεσίας στις Συμμετέχουσες Επιχειρήσεις	135
Πίνακας 10. Κυρίαρχες Εκφάνσεις Δημιουργικής Ηγεσίας στις Συμμετέχουσες Επιχειρήσεις	143
Πίνακας 11: Οργανωσιακές Πηγές Διαφορετικότητας Εκφάνσεων Δημιουργικής Ηγεσίας	149
Εικόνα 1: Εκφάνσεις Δημιουργικής Ηγεσίας.	29

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

1.1 Εισαγωγή

Η έννοια της δημιουργικής ηγεσίας εισήχθη στη διεθνή βιβλιογραφία τη δεκαετία του '50 από τον Selznick (1957) προκειμένου να διαφοροποιήσει τις πιο δημιουργικές εκφάνσεις ηγεσίας τόσο από τις καθαρά διαχειριστικές διοικητικές ενέργειες, όσο και από τη λήψη αποφάσεων από συστήματα τεχνητής νοημοσύνης (Stark, 1963). Σήμερα, η δημιουργική ηγεσία είναι περισσότερο σημαντική και επίκαιρη από ποτέ. Με την έλευση της παγκόσμιας και ψηφιακής οικονομίας της γνώσης, οι ηγέτες αναζητούν τη δημιουργικότητα για να δομήσουν και να αναπτύξουν περαιτέρω ευπροσάρμοστους οργανισμούς υπό συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Δεδομένου ότι η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν πλέον επιτακτικές ανάγκες για πολλούς οργανισμούς, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης, η ικανότητα υποστήριξης της δημιουργικότητας των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του ηγέτη του 21^{ου} αιώνα. Η ραγδαία αύξηση των δημιουργικών βιομηχανιών έχει επιπλέον πυροδοτήσει την ανάπτυξη ενός τεράστιου τομέα οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο η έννοια της ηγεσίας συχνά δεν δύναται να διαχωριστεί από την έννοια της δημιουργικής ηγεσίας. Επίσης, καθώς οι συνεχείς εξελίξεις στην τεχνητή νοημοσύνη καθιστούν απαρχαιωμένες πολλές παραδοσιακές μορφές διοίκησης, η δημιουργική ηγεσία καθίσταται ολοένα και πιο σημαντική ως πηγή ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών ηγεσίας που δεν διαθέτουν (τουλάχιστον όχι ακόμη) οι ευφυείς μηχανές, όπως την ικανότητα δημιουργικής επίλυσης πολυσύνθετων κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, στην οργανωσιακή έρευνα έχει παρατηρηθεί ταχεία και σημαντική αύξηση του ενδιαφέροντος για τη δημιουργική ηγεσία (Dinh et al., 2014· Mainemelis et al., 2015· Mumford, Hemlin, & Mulhearn, 2017). Το ίδιο συμβαίνει και στις επιχειρήσεις, όπου ανώτερα και ανώτατα στελέχη σε όλον τον κόσμο αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τον κρίσιμο ρόλο της δημιουργικής ηγεσίας. Επί παραδείγματι, η μεγάλη έρευνα

«Global CEO Study» της IBM, η οποία αποτύπωσε τις απόψεις 1500 CEOs από 60 χώρες και 33 οικονομικούς κλάδους, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ραγδαίες και ανατρεπτικές μεταβολές στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν αναδείξει τη δημιουργικότητα ως μία από τις πλέον καθοριστικές ηγετικές δεξιότητες για την προσαρμοστικότητα και τη μακροχρόνια ευημερία της σύγχρονης επιχείρησης (Nikravan, 2012). Επιπλέον, πρόσφατη μελέτη του World Economic Forum κατέταξε την καινοτομία, τη δημιουργικότητα, την κριτική σκέψη και την ικανότητα επίλυσης πολυσύνθετων προβλημάτων μεταξύ των πέντε πιο σημαντικών δεξιοτήτων έως το 2025 (Whiting, 2020).

1.2 Σκοπός της Έρευνας

Είναι γεγονός ότι όλα όσα γνωρίζουμε σήμερα για τη δημιουργική ηγεσία στα πλαίσια του επιχειρηματικού περιβάλλοντος προέρχονται σχεδόν αποκλειστικά από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε επιχειρήσεις του εξωτερικού. Για τον λόγο αυτό, η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να εντοπίσει και να αναδείξει τη δημιουργική ηγεσία στην ελληνική της διάσταση. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της έρευνας που παρουσιάζει η παρούσα μελέτη ήταν να καταγράψει και να αναδείξει τις βέλτιστες πρακτικές δημιουργικής ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψιν τις ιδιαίτερες πολιτισμικές, θεσμικές, οικονομικές και άλλες ιδιαιτερότητες που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία τους, εστιάζοντας στα εξής θέματα:

- Τον ρόλο της δημιουργικής ηγεσίας στη διαμόρφωση ενός εργασιακού κλίματος το οποίο προάγει συστηματικά την παραγωγή δημιουργικών ιδεών και καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών ή/και διαδικασιών.
- Τον ρόλο της δημιουργικής ηγεσίας στην ανάπτυξη ενός κεντρικού δημιουργικού οράματος το οποίο η επιχείρηση ενσωματώνει στα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή/και τις διαδικασίες της.
- Τον ρόλο της δημιουργικής ηγεσίας στη συγκρότηση πολύπλοκων μορφών νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή/και διαδικασιών μέσω της σύνθεσης ετερογενών δημιουργικών ιδεών, επί μέρους έργων ή/και εξωτερικών δικτύων συνεργατών.

1.3 Μεθοδολογία

1.3.1 Συλλογή δεδομένων. Για τον εντοπισμό των διακριτών εκφάνσεων της δημιουργικής ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις και έρευνα πεδίου μέσω φυσικής παρουσίας της ερευνητικής ομάδας στους χώρους των επιλεγμένων επιχειρήσεων. Οι συνεντεύξεις βασίστηκαν σε ένα πρωτόκολλο που αναπτύχθηκε με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία της δημιουργικής ηγεσίας (Παράρτημα 1, σ. 179). Αυτό το πρωτόκολλο αναπροσαρμοζόταν ανάλογα με την εκάστοτε επιχείρηση, τον τομέα δραστηριοποίησής της και το ρόλο του συνεντευξιαζόμενου σε αυτήν. Σε συνεργασία με το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), στάλθηκαν προσκλήσεις με την ταυτότητα της μελέτης σε 47 επιχειρήσεις, εκ των οποίων οι 20 εκδήλωσαν ενδιαφέρον συμμετοχής. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν το διάστημα Νοεμβρίου 2019 - Μαρτίου 2020. Οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με τη συναίνεση των συνεντευξιαζόμενων και στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν από εξειδικευμένο εξωτερικό συνεργάτη. Για τον τριγωνισμό των εμπειρικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν και επιπρόσθετες δευτερογενείς πηγές, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.

Πηγή	Αριθμός επιχειρήσεων
Εταιρική ιστοσελίδα	19
Προσωπικές ιστοσελίδες	1
Προγενέστερες συνεντεύξεις, άρθρα και παρουσιάσεις	8
Βιογραφίες, βιογραφικά άρθρα και εκπομπές	3
Βίντεο, ταινίες (διαδικασίες, προϊόντα)	7
Έντυπο υλικό από την εταιρεία (διαδικασίες, αξίες, φωτογραφίες, case studies, newsletters)	9

Πίνακας 1: Δευτερογενείς πηγές δεδομένων.

Στο δείγμα αυτό προστέθηκε και μια παρουσίαση-συνέντευξη της σκηνοθέτιδας Όλγας Μαλέα από ένα Creativity Masterclass¹ του Alba Graduate Business School. Τέλος, χρησιμοποιήθηκε υλικό από το 1^ο Συμπόσιο Δημιουργικής Ηγεσίας² του Κέντρου Αριστείας ΣΕΒ στη Δημιουργική Ηγεσία, το οποίο πραγματοποιήθηκε στις 12 Φεβρουαρίου του 2020.

1.3.2 Περιγραφή δεδομένων. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 47 συνεντεύξεις, με ένα έως επτά στελέχη ανά επιχείρηση, σε ποικίλους λειτουργικούς ρόλους (Πίνακας 2). Οι 20 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς, από την παραγωγή τροφίμων και ποτών μέχρι το σχεδιασμό ενδυμάτων και την ανάπτυξη λογισμικών προγραμμάτων (Πίνακας 3). Όλες οι συνεντεύξεις εκτός από δύο ήταν ατομικές, διάρκειας 25 έως και 102 λεπτών και πραγματοποιήθηκαν στο χώρο της εκάστοτε επιχείρησης, εκτός από δύο περιπτώσεις στις οποίες χρησιμοποιήθηκε βιντεοκλήση.

Ρόλοι συνεντευξιαζόμενων	Γυναίκες	Άντρες	Σύνολο
Ιδρυτές/Ιδιοκτήτες	2	5	7
Διευθύνοντες Σύμβουλοι	1	3	4
Γενικοί Διευθυντές		2	2
Διευθυντές Εργοστασίων	1	1	2
Διευθυντές Quality Assurance (QA) / Quality Control (QC)	1	1	2
Διευθυντές Research & Development (R&D)	2	2	4
Διευθυντές New Product Development (NPD)	1	1	2
Διευθυντές Human Resources	1	1	2
Διευθυντές Στρατηγικού Σχεδιασμού/Business Development		3	3
Διευθυντές Εμπορικών τμημάτων, Marketing και Πωλήσεων	1	5	6
Διευθυντές Ψηφιακής Καινοτομίας		2	2
Διευθυντές Δημιουργικού		1	1
Διαχειριστές Έργων (Project Managers) και Σκηνοθέτες	4	6	10
Σύνολο	14	33	47

Πίνακας 2: Ρόλοι και φύλο συνεντευξιαζόμενων.

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=OTGELIfhAXQ>

² https://www.youtube.com/watch?v=E2X3hTYQ_oE&list=PLBtZgaXDYAGBcSKm9hFOwOx71KRApU1Rr

#	Επωνυμία επιχείρησης	Τομέας	Συνεντεύξεις		Παρατήρηση πεδίου
			Αριθμός	Διάρκεια (h:min:sec)	
1	Adelco SA	Φαρμακευτικά σκευάσματα και καλλυντικά	3	02:27:54	Εργαστήρια R&D και Q.C.
2	Atelier Loukia	Σχεδιασμός ενδυμάτων	1	00:52:58	Atelier
3	Cardlink SA	Ηλεκτρονικές συναλλαγές	3	01:21:00	Τμήματα / Control Rooms
4	Demo SA	Φαρμακευτικά σκευάσματα	1	00:54:59	
5	Elpen SA	Φαρμακευτικά σκευάσματα	7	06:32:04	
6	Entersoft SA	Λογισμικά, παροχή υπηρεσιών	1	01:06:55	
7	Epsa SA	Τρόφιμα και ποτά	2	02:19:14	
8	Extraco SA	Εμπορία και παραγωγή εκρηκτικών υλών	1	00:53:55	
9	Κτήμα Γεροβασιλείου	Τρόφιμα και ποτά	5	03:41:03	Οινοποιείο, μουσείο και αμπέλι
10	Korres Natural Products SA	Καλλυντικά	2	02:11:50	Εργαστήριο R&D
11	k2design	Design agency	1	00:58:32	
12	Mellon Technologies SA	Τεχνολογικές λύσεις	1	01:18:14	Call centre
13	Neotex SA	Δομικά υλικά και χρώματα	2	01:57:58	Εργαστήριο R&D
14	Palirria SA	Τρόφιμα και ποτά	4	03:32:01	Νέο R&D εργαστήριο, παραγωγή
15	Pixel Reign	Ανάπτυξη παιχνιδιών	1	01:12:00	
16	Scytalys SA	Λογισμικά και ενοποίηση συστημάτων	4	02:58:56	
17	Sohosquare Athens	Διαφήμιση	4	04:53:01	
18	Stefi and Lynx Productions	Τηλεοπτικές και διαφημιστικές παραγωγές	1	01:21:27	
19	Varoulko Seaside	Εστίαση	1	02:19:37	Κουζίνα
20	Zeus + Dione	Σχεδιασμός ενδυμάτων	1	01:13:22	
21	Όλγα Μαλέα	Σκηνοθεσία	1	01:22:07	
			45:29:07		

Πίνακας 3: Συμμετέχουσες επιχειρήσεις, τομείς δραστηριοποίησης, αριθμός συνεντευξιαζόμενων και διάρκεια συνολικής επαφής.

1.3.3 **Ανάλυση δεδομένων.** Η ποιοτική ανάλυση των περίπου 45 ωρών απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων έγινε με κωδικοποίηση (coding) χρησιμοποιώντας το Dedoose³, μια εφαρμογή για διαχείριση, ανάλυση και παρουσίαση ποιοτικών δεδομένων. Η ανάλυση των 47 συνεντεύξεων ανέδειξε 100 κώδικες οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν 2903 φορές. Για την ανάπτυξη των κωδικών (codes) συμβουλευτήκαμε τη διεθνή ερευνητική βιβλιογραφία, όπως εξηγούμε αναλυτικά στα επόμενα κεφάλαια. Σε περιπτώσεις που οι πληροφορίες δεν αντιστοιχούσαν σε καταγεγραμμένη εννοιολογική κατηγορία της διεθνούς βιβλιογραφίας, αναπτύξαμε επιπλέον κωδικούς.

³ Dedoose Version 8.0.35, web application for managing, analyzing, and presenting qualitative and mixed method research data (2018). Los Angeles, CA: SocioCultural Research Consultants, LLC www.dedoose.com.

2. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Οι Έννοιες της Δημιουργικότητας και της Καινοτομίας

Σύμφωνα με τη διεθνή ερευνητική βιβλιογραφία, η δημιουργικότητα ορίζεται ως η διαδικασία που οδηγεί σε ένα νέο προϊόν το οποίο το κοινωνικό πλαίσιο αποδέχεται σε κάποια χρονική στιγμή ως κατάλληλο, χρήσιμο ή/και ελκυστικό (Amabile, 1996· Mainemelis, 2010· Stein, 1953). Ως διαδικασία, η δημιουργικότητα εξελίσσεται γραμμικά ή/και επαναλαμβανόμενα, σε διακριτά στάδια: την προετοιμασία, την επώαση, την κατανόηση, την αξιολόγηση και την επεξεργασία (Csikszentmihalyi, 1996). Ως τελικό προϊόν, η δημιουργικότητα αξιολογείται για τη χρησιμότητα ή γενικότερα την αξία που έχουν τα αποτελέσματα της σε συγκεκριμένα πεδία κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας (Amabile, 1996· Amabile, 1988). Τα δημιουργικά αποτελέσματα μπορούν να αξιολογηθούν σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης, αλλά στη βιβλιογραφία που εξετάζουμε συνήθως αξιολογούνται είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο και για βραχυπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα διαστήματα. Από την άλλη πλευρά, ως καινοτόμες ορίζονται οι μεγάλης κλίμακας υλοποιήσεις δημιουργικών ιδεών στον οργανισμό που συνήθως αξιολογούνται στο επίπεδο του οργανισμού και για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα (Amabile, 1996· Amabile, 1988· West & Richter, 2008).

Η δημιουργικότητα ως διαδικασία παίζει σημαντικό ρόλο στην παρούσα ανάλυση για δύο λόγους. Πρώτον, η διεθνής βιβλιογραφία έχει εξετάσει λεπτομερώς πως οι δημιουργικοί ηγέτες διαχειρίζονται τις προκλήσεις και τις μεταβάσεις μεταξύ των σταδίων της δημιουργικής διαδικασίας σε ένα συνεργατικό πλαίσιο. Δεύτερον, από το πρώιμο μοντέλο της δημιουργικής διαδικασίας του Wallas (1926) ως σήμερα, όλα τα μοντέλα δημιουργικής διαδικασίας εστιάζουν όχι μόνο στην παραγωγή νέων ιδεών, αλλά και στην αξιολόγηση, επεξεργασία και υλοποίηση αυτών. Αυτά τα στάδια αξιολόγησης, επεξεργασίας και υλοποίησης των νέων ιδεών αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια της δημιουργικής διαδικασίας και σε συνεργατικά πλαίσια μπορούν να αναληφθούν από ανθρώπους διαφορετικούς από εκείνους που δημιουργούν τις

νέες ιδέες. Αυτό το γεγονός επηρεάζει την ανάλυσή μας αναφορικά με το ποσοστό και το είδος της συνεισφοράς των ηγετών και των εργαζομένων στη δημιουργική διαδικασία, είτε αυτή η συνεισφορά είναι δημιουργική, είτε είναι υποστηρικτική.

Ο Γιάννης Κουρούδης, Ιδρυτής και Δημιουργικός Διευθυντής της k2design, μας περιέγραψε πως η k2design προσεγγίζει τη δημιουργικότητα, όχι ως αυτοσκοπό, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τη λειτουργικότητα και τη χρησιμότητα των δημιουργικών αποτελεσμάτων:

Η μανία μας είναι αυτή. Η μανία του να έχουμε όσο το δυνατόν πιο δημιουργικά και πιο έξυπνα αποτελέσματα, αλλά ταυτόχρονα και λειτουργικά, γιατί το design είναι εργαλείο. Δεν είναι τέχνη. Με την έννοια ότι δεν κάνουμε κάτι το οποίο θα κορνιζωθεί σ' έναν τοίχο και τελειώνει. Δεν είμαστε καλλιτέχνες με την κλασική έννοια του όρου. Μπορεί να έχουμε στοιχεία που έχει ένας καλλιτέχνης, δηλαδή ξέρουμε να ζωγραφίζουμε, ξέρουμε να σχεδιάζουμε, ξέρουμε να λέμε πέντε λέξεις, να κάνουμε π.χ. ένα μικρό χαϊκού, ένα μικρό ποίημα, λέω τώρα ενδεικτικά... Αλλά από την άλλη πλευρά, όλο αυτό πρέπει να λειτουργεί. Δηλαδή, αν δε λειτουργεί, δεν είναι design. Μπορεί να είναι ένα πάρα πολύ ωραίο αντικείμενο τέχνης. Ένας πολύ ωραίος πίνακας. Εφόσον δουλεύει και 99%, 90%, αυτό πρέπει να πουλάει κιόλας. Είτε ένα προϊόν, μια υπηρεσία, οτιδήποτε. Αυτό κάνει δουλειά. Αυτό είναι το design, αυτή είναι η δουλειά μας.

Το ίδιο επισημαίνει και ο Επικεφαλής Ψηφιακής Καινοτομίας και Ψηφιακού Μετασχηματισμού του Ομίλου Mellon Technologies SA, περιγράφοντας ότι η διοίκηση υποστηρίζει τον πειραματισμό και είναι ανοιχτή σε καινοτομίες, αλλά σε κάθε περίπτωση, λαμβάνεται υπόψιν και η εμπορική ανταπόκριση που πιθανά θα έχει ένα καινούριο προϊόν:

Θεωρώ ότι είμαι τυχερός γιατί δίνεται αρκετός χώρος, τα μυαλά είναι ανοιχτά, οι άνθρωποι δεν είναι μεγάλοι, βλέπουνε καινούριες ιδέες. Ο λόγος του ότι είμαστε συνέχεια με αυτές τις τεχνολογίες, βρισκόμαστε και σκεφτόμαστε με αυτόν τον τρόπο, οπότε υπάρχει η λεγόμενη βοήθεια από το top management στο να υπάρχει experimentation σε νέες τεχνολογίες, γιατί, πρώτον, βοηθάει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, αλλά από την άλλη είναι ότι οι vendors που συνεργάζονται κάνουν καινοτομία και σου δίνουν την καινοτομία να την εφαρμόσεις. Δεν κάνουμε καινοτομία για καινοτομία. Θέλω να πω ότι, επειδή είμαστε μια εμπορική επιχείρηση, πάντα θα κάνουμε κάτι το οποίο να έχει μια εμπορική ανταπόκριση, έτσι ώστε να υπάρχει ένα οικονομικό όφελος.

Επωνυμία επιχείρησης	Ενδεικτικά παραδείγματα δημιουργικότητας και καινοτομίας
Adelco SA	Εκσυγχρονισμός εργοστασίου· νέο φαρμακευτικό προϊόν σε συνεργασία με το Monash University (Αυστραλία) και μια Αυστραλιανή οδοντιατρική εταιρεία· ανάπτυξη παιδικής προϊόντικής σειράς (για χρήση πριν και μετά τη θάλασσα, για εύκολο χτένισμα, κ.α.
Atelier Loukia	Κολεξιόν υψηλής μόδας· σχεδιασμός ενδυμάτων με ασυνήθιστους συνδυασμούς υφασμάτων· σχεδιασμός κουστουμιών για θεατρικές παραστάσεις.
Cardlink SA	Ηλεκτρονικές συναλλαγές· υπηρεσία «Card on delivery» σε συνεργασία με την ACS· The Cardlink Code, μια σύνοψη της κουλτούρας της επιχείρησης για καινοτομία και δημιουργικότητα, η οποία μεταβάλλεται συνεχώς για να προσαρμόζεται στη μεταβαλλόμενη φύση της επιχείρησης.
Demo SA	Πρώτη μηχανή BFS (Blow Fill Seal) στην Ελλάδα για γέμιση φαρμάκων υγρής μορφής σε πλαστικούς περιέκτες· βιοφάρμακα στην ελληνική αγορά.
Elpen SA	Εκσυγχρονισμός εργοστασίου· ανάπτυξη και παραγωγή εισπνευστικής συσκευής για πρόσληψη φαρμάκων.
Entersoft SA	Ανάπτυξη λογισμικού και εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων (π.χ. ERP Καραμολέγκου).
Epsa SA	Νέα προϊόντα (π.χ. αναψυκτικά με στέβια, βιολογικά, Lights Drops-υγρή στέβια).
Extraco SA	Έξυπνος εκσυγχρονισμός εγκαταστάσεων παραγωγής· στόλος μεταφοράς εκρηκτικών υλών· ομάδα για τεχνική υποστήριξη πελατών.
Κτήμα Γεροβασιλείου	Αναβίωση ποικιλίας Μαλαγουζιάς· σημαντικές διεθνείς βραβεύσεις κτήματος και οίνων· εφαρμογή νέων και τεκμηριωμένων επιστημονικών τεχνικών στην παραγωγή κρασιού (π.χ. κρυοεκχύλιση).
Korres Natural Products SA	Ανάπτυξη νέων προϊόντων (π.χ. σειρές: άγριο τριαντάφυλλο, γιαούρτι, καστανιά αρκαδική, χρυσός κρόκος κ.α.) με χρήση πρώτων υλών που προέρχονται από πρωτογενή έρευνα· επικοινωνιακή καινοτομία με την αναγραφή της λέξης «εμμηνόπαυση» σε προϊόν με αντιγηραντική δράση.

k2design	Δημιουργία ταυτότητας, σχεδιασμός συσκευασιών, έντυπων υλικών και ιστοσελίδων (π.χ. εικονογράμματα Ολυμπιακών Αγώνων 2004, συσκευασίες για την Korres Natural Products SA, προγράμματα της Εθνικής Λυρική Σκηνής).
Mellon Technologies SA	Τεχνολογικές λύσεις (π.χ. NemoQ, KYC= Know Your Customer, κ.α.).
Neotex SA	Εκσυγχρονισμός εργαστηρίου R&D· νέα προϊόντα και συνδυασμός πολλαπλών χαρακτηριστικών (Neoproof Polyurea).
Palirria SA	Νέες συνταγές ντολμά (με κινόα, χυμό ροδιού, κτλ.)· μεριδοποιητής ρυζιού.
Pixel Reign	Ανάπτυξη νέων παιχνιδιών για pc και κινητά (indie games).
Scytalys SA	Ανάπτυξη λογισμικού· ενοποίηση συστημάτων.
Sohosquare Athens	Διαφημιστικές καμπάνιες και ανάπτυξη στρατηγικής· storytelling technique (εργαλείο αφήγησης) για πρώτη φορά στην Ελλάδα (π.χ. Άλφα μύρα, «Θες ένα μικρό βήμα για να έρθεις κοντά στους ανθρώπους σου»).
Stefi and Lynx Productions	Διαφημιστικές, τηλεοπτικές και κινηματογραφικές παραγωγές.
Varoulko Seaside	Βραβεύσεις δημιουργικής γαστρονομίας (π.χ. αστέρι Michelin από το 2002 έως σήμερα)· signature dishes (π.χ. πεσκανδρίτσα, καλαμάρι πέστο, μαύρη σούπα).
Zeus + Dione	Αναβίωση παραδοσιακών υλικών, τεχνικών και μοτίβων ένδυσης· ανάδειξη παραδοσιακών βιοτεχνιών και οικοτεχνιών ανά την Ελλάδα.

Πίνακας 4: Ενδεικτικά παραδείγματα δημιουργικότητας και καινοτομίας των συμμετεχουσών επιχειρήσεων.

2.2 Είδη και Εύρος Δημιουργικότητας και Καινοτομίας

Τα δημιουργικά αποτελέσματα ποικίλλουν ανάλογα με το μέγεθος και το εύρος των αλλαγών, οι οποίες μπορεί να είναι από βελτιωτικές έως επαναστατικές (Gilson & Madjar, 2011· Madjar, Greenberg, & Chen, 2011· Mainemelis, 2010), καθώς επίσης και αναλόγως του τύπου των προβλημάτων που περιλαμβάνει η δημιουργική διαδικασία (Unsworth, 2001). Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη, ανεξαρτήτως της έκφανσης δημιουργικής ηγεσίας που παρατηρείται σε αυτές, έχουν να παρουσιάσουν παραδείγματα από όλο το δημιουργικό βεληνεκές (Πίνακας 4). Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργικότητα μπορεί να εκφράζεται μέσα από σταδιακές αλλαγές όπως η βελτιστοποίηση διαδικασιών, η επίλυση προβλημάτων και ο ανασχεδιασμός προϊόντων ή/και υπηρεσιών, αλλά και μέσα από επαναστατικές αλλαγές όπως καινοτομίες στην παραγωγική διαδικασία, νέα προϊόντα και καινοτόμες επικοινωνιακές τακτικές.

Ενδεικτικό παράδειγμα εταιρείας που πραγματοποιεί ευρέως φάσματος αλλαγές αποτελεί η εταιρεία παραγωγής αναψυκτικών Epsa SA. Ο Γενικός Διευθυντής της, Μιχάλης Τσαούτος, μοιράστηκε μαζί μας δύο χαρακτηριστικά περιστατικά ξεκινώντας από μια διαδικαστική δυσκολία στην παραγωγή που δημιουργήθηκε με το άνοιγμα της εταιρείας σε αγορές του εξωτερικού. Εδώ βλέπουμε ότι η επίλυση προβλημάτων και η βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας απαιτεί κάποιο χρονικό διάστημα προσαρμογής:

Τα χρόνια τα δύσκολα, της εκπαίδευσης τέλος πάντων, τα περάσαμε. Η αρχή ήταν δύσκολη. Ήταν πολύ δύσκολο να καταλάβουμε στην παραγωγή τι θα πει «Βγάζεις 20 παλέτες ελληνικές, 5 αραβικές, 3 αμερικάνικες και 7 γερμανικές». Γιατί ακούγεται, σε πρώτη φάση, πιο απλό. Στην πράξη, σημαίνει ότι πρέπει να φτιάξεις ακέραια κιβώτια, προφανώς, με γερμανικά μπουκάλια... δηλαδή κάποια στιγμή ξεκινάει η παραγωγή, βγάζεις τη δεσμίδα με τις ετικέτες τις ελληνικές και βάζεις τις γερμανικές. Και βάζεις μπουκάλια με γερμανική ετικέτα. Αυτά πρέπει να βγουν ακέραια κιβώτια και ακέραιες παλέτες, που θα τα πάνε στο κοντέινερ. Πρέπει να το υπολογίσεις. Πρέπει οι εκτυπώσεις που έχει το ντόμινο που χτυπάει από κάτω, να είναι σωστές, γιατί αν είναι γερμανικό μπαίνει 28.11.19 από κάτω, ενώ το αμερικάνικο είναι Nov, βάζουμε μήνα για να το καταλαβαίνουμε, Nov 28.19, που σημαίνει αλλαγή και εκεί και στο εκτυπωτικό που είναι στην παραγωγή. Barcode δικά μας, παλετών, άλλα..

εκεί που είναι τα ελληνικά τα τάδε, αλλάζει. Όλο αυτό το πράγμα, την πρώτη φορά ήταν πανικός.

Πέρα από τη βελτιωτική δημιουργικότητα στην παραγωγική διαδικασία, η Epsa έχει επιδείξει και μεγαλύτερου βαθμού δημιουργικότητα στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Παρακολουθώντας τις τάσεις της εποχής για τη μείωση ή και την αντικατάσταση της ζάχαρης, ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα και μία από τις πρώτες στην Ευρώπη που εισήγαγε το 2012 αναψυκτικά με στέβια. Η ανάπτυξη των νέων αυτών προϊόντων διήρκεσε δύο χρόνια με αρκετές δυσκολίες αναφορικά με την πρώτη ύλη. Σύμφωνα με τον Γενικό Διευθυντή της Epsa SA,

Είχαμε δουλέψει δύο χρόνια. Δύο χρόνια ολόκληρα. Το βλέπαμε ότι θα έρθει η έγκριση, όπως και άλλα πράγματα. Έχουμε ετοιμάσει και άλλα γλυκαντικά αυτή τη στιγμή. Έχουμε κάνει δοκιμές και με κάποιες πρώτες ύλες που βλέπουμε ίσως να είναι μετά τη στέβια, αλλά τέλος πάντων γενικά παίζαμε. Η στέβια όταν ξεκινήσαμε τις δοκιμές, ήταν τρομερά δύσκολο προϊόν. Ακόμα και τώρα, σε κάποιες γεύσεις δουλεύει σαν blend. [...] Είχαμε δοκιμάσει χωρίς υπερβολή, πρέπει να είχαμε δοκιμάσει όλους τους προμηθευτές του κόσμου τότε, αυτά τα δύο χρόνια.

Παραμένοντας στο χώρο των τροφίμων και των ποτών, η Palirria SA, ούσα η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής έτοιμων γευμάτων στην Ελλάδα και η 1^η εταιρεία παραγωγός ντολμά στον κόσμο, επίσης προσπαθεί συνεχώς να βελτιστοποιεί την παραγωγική της διαδικασία. Στο παρακάτω απόσπασμα παρατηρούμε ότι ακόμη και μια απλή αλλαγή, όπως η προσθήκη ενός μηχανήματος επεξεργασίας κρεμμυδιού, έχει μακροχρόνια οφέλη για την επιχείρηση, όπως εξηγεί ο Διευθυντής Έρευνας και Ανάπτυξης:

Σήμερα δηλαδή αλλάζουμε αρκετά πράγματα στο process μας, ένα βέλτιστο προϊόν για την επεξεργασία του κρεμμυδιού που μας δίνει οφέλη πάνω από 400 έως 450 χιλιάδες ευρώ το χρόνο. Αυτά τα οφέλη που σας λέω θα ακολουθήσουν και τις άλλες χρονιές, απλά εμείς είμαστε άτυχοι που τα παρουσιάζουμε μόνο μία χρονιά, τη χρονιά που τα δημιουργούμε. Αλλά το όφελος έρχεται αθροιστικά και συνεχόμενα.

Στο χώρο των καλλυντικών, η Korres Natural Products SA συνδυάζει την ελληνική φύση, επιστημονικές μελέτες και την παγκόσμια γνώση στις πρωτοποριακές φόρμουλες των προϊόντων της. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της

ταυτότητας της εταιρείας, χαρακτηριστικά που δεν εξαντλούνται μόνο στο προϊοντικό κομμάτι. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της καινοτομίας στις επικοινωνιακές τακτικές αποτελεί η αναγραφή της λέξης «εμμηνόπαυση» σε προϊόν με αντιγηραντική δράση που απευθύνεται σε μετά-εμμηνόπαυσιακές ηλικίες. Η Διευθύντρια Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων, μας περιέγραψε τη δυσκολία και το ρίσκο που πήραν, «ανοίγοντας» ουσιαστικά το δρόμο και σε άλλες εταιρείες να κάνουν το ίδιο:

Μπορώ να πω ότι μας πήρε πολύ καιρό για να μπορέσουμε να πούμε αυτή τη λέξη πάνω στο pack, γιατί πολλές φορές προφανώς ξέρουμε πολλές κρέμες απευθύνονται σε αυτές τις ηλικίες, αλλά ήταν πραγματικά πολύ ενδιαφέρον το γεγονός ότι κανένας δεν το έγραφε on pack. Είχαμε κάνει κατά καιρούς έρευνες γιατί δεν λέγεται και πάντα ήταν η αντιμετώπιση ότι, «εγώ δε θέλω να το διαβάσω στο πακέτο γιατί μου θυμίζει ότι είμαι σε αυτή την ηλικία». «Θέλω να μου πουλάτε το όνειρο ότι εγώ είμαι... οτιδήποτε...φτιάξτε το μου, γιατί εκείνη τη στιγμή αγοράζω ομορφιά, οπότε μη μου γράφεις τη λέξη εμμηνόπαυση». Αυτά τα προηγούμενα χρόνια. Ένα πολύ ενδιαφέρον και μεγάλο switch έγινε τα τελευταία χρόνια που ούτως ή άλλως ξέρουμε ότι και ο πληθυσμός της γης έχει αρχίσει και μεγαλώνει πάρα πολύ. Αυτοί, λοιπόν, οι άνθρωποι, που η παλιά γενιά όντως δεν ήθελε να το βλέπει, δεν ήθελε να το διαβάζει, δεν ήθελε να ξέρει, δεν, δεν, δεν. Ήταν σαν ταμπού ουσιαστικά η εμμηνόπαυση, ενώ η γενιά που τώρα είναι στην εμμηνόπαυση είναι πολύ πιο συνειδητοποιημένη, είναι πολύ πιο ok με τον εαυτό της και σου λέει ότι «Ναι, είμαι στην εμμηνόπαυση, δεν είναι κακό και γιατί να μην μου το πεις, θα με διευκολύνεις, θα με κάνεις να νιώσω ασφάλεια ότι όντως αυτό το προϊόν είναι για μένα και ότι δε χρησιμοποιώ κάτι που πιθανά να μην είναι σωστό και ότι πλέον, ας πούμε, δεν με ενδιαφέρει να γερνάω και να μην φαίνομαι αυτό που είμαι, με ενδιαφέρει να γερνάω όμορφα.» Μέσα λοιπόν σε όλη αυτή τη συνειδητοποίηση και στο ότι νιώθω καλά με τον εαυτό μου, εμφανίστηκε ότι ξαφνικά οι γυναίκες αλλάξαν και είναι πολύ ok να το δούνε on pack. Βάζοντας το, λοιπόν, on pack και το σκεφτόμασταν αυτό και λέγαμε, όμως δεν το κάνουνε πολύ μεγάλες εταιρείες. Το κάνουμε ή δεν το κάνουμε; Πήραμε, λοιπόν, ένα στοιχείο να το κάνουμε.

Μια διαφορετική επικοινωνιακή τακτική εισήγαγε και η Sohosquare Athens με το εργαλείο της αφήγησης (storytelling), το οποίο υιοθετήθηκε γρήγορα και από άλλες εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, όπως μας περιγράφει ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, η τεχνική του storytelling που χρησιμοποιήθηκε για τη διαφήμιση της μπίρας ΑΛΦΑ το 2016, άλλαξε τους κώδικες επικοινωνίας και έκτοτε καθόρισε τον τρόπο που γίνονται οι διαφημίσεις :

Για το κομμάτι storytelling, ήταν η πρώτη φορά που μία μπίρα βγήκε να διαφημιστεί οπάζοντας εντελώς τους κώδικες επικοινωνίας της

κατηγορίας. Δεν έχει ξαναδιαφημιστεί κάποια μπύρα ποτέ έτσι. Μπύρα ήταν εγώ, οι φίλοι μου, καλοκαίρι, Champions League... εμείς το γυρίσαμε και το κάναμε λιγάκι με πολύ ανθρώπινη προσέγγιση και για πρώτη φορά έγινε η λογική του storytelling στην Ελλάδα, δηλαδή ότι διηγείται μια ιστορία. Δεν έχει σημασία η διάρκεια, σημασία έχει η ιστορία. Κι απ' όλη αυτή την ιστορία, μετά έχεις πολλές διάρκειες και πολλά stories να πεις, με κοινό μήνυμα, το «Κάνε το επόμενο βήμα». Άλλαξε πάρα πολύ το κομμάτι της επικοινωνίας από το 2016 και μετά, βγήκαν κι άλλοι πελάτες, αρκετοί πελάτες στην αγορά μ' αυτήν τη λογική και τοποθέτηση, την πιο ανθρώπινη, την πιο συναισθηματική [...] Στη μπύρα ήταν που έσπασε εντελώς τη λογική και την άνοιξε, δηλαδή την αγαπήσαν οι νέοι και οι γυναίκες στραφήκαν πάρα πολύ στη μπύρα.

2.3 Η Δημιουργικότητα και η Καινοτομία ως Στοιχεία Ηγετικής Νοοτροπίας

Όπως είναι αναμενόμενο και όπως θα δούμε αναλυτικότερα στα επόμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης, ο τρόπος σκέψης και η νοοτροπία του δημιουργικού ηγέτη αποτελεί κρίσιμο χαρακτηριστικό για να υπάρξουν δημιουργικά και καινοτόμα αποτελέσματα. Αυτό ακριβώς τονίζει και ο Εμπορικός Διευθυντής του FMCG (Fast Moving Consumer Goods) τομέα της Entersoft SA για τους ιδρυτές της εταιρείας, οι οποίοι δεν εφησυχάστηκαν σε αυτό που είχαν και επιδίωξαν να δημιουργήσουν κάτι νέο από το μηδέν. Αυτή τους η θεώρηση για τη δημιουργικότητα, για το διαφορετικό χωρίς αντιγραφές, χαρακτηρίζει και τη γενικότερη κουλτούρα της εταιρείας:

Η ίδια η δημιουργία της εταιρείας θα λέγαμε ότι χαρακτηριζόταν από δημιουργικότητα και καινοτομία. Τα βασικότερα στελέχη της εταιρείας είχαν executive θέσεις σ' έναν άλλον software οργανισμό. Αποφάσισαν λοιπόν το 2002 να φύγουν από το comfort zone και να δημιουργήσουν μια εταιρεία from scratch, η οποία θα δημιουργούσε ένα brand new λογισμικό κι αυτό from scratch. Αυτό και μόνο είναι το πρώτο σημάδι του πώς αντιλαμβάνεται γενικότερα το management την εταιρεία. [...] Εάν θέλεις την επόμενη δεκαετία η εταιρεία σου να είναι μια εταιρεία των χιλίων ατόμων, ή των 800 ατόμων, που να υποστηρίζει 10.000 πελάτες σε 40 χώρες, πρέπει να σκεφτείς εντελώς διαφορετικά απ' το τι κάνει ο Α ή ο Β συγκριτικός ανταγωνιστής σήμερα. Και δεν το λέω ως σχήμα λόγου, γιατί οι εκάστοτε ανταγωνιστές ανά καιρούς αλλάζουν. Το θέμα είναι το δικό σου σχέδιο.

Ο Νίκος Μαντζαρέας, ένας από τους Ιδρυτές και Ιδιοκτήτες της Extraco SA, εταιρείας παραγωγής και διάθεσης εμπορικών εκρηκτικών υλών, σε σχετική ερώτηση για το ρόλο της τεχνολογίας στον κλάδο αυτό, απαντά ότι παρά το γεγονός ότι η εταιρεία ηγείται στον τομέα

δραστηριοποίησής της, η τεχνολογία είναι συνάρτηση του ανταγωνισμού. Έτσι, η αναζήτηση και υλοποίηση νέων ιδεών αποτελεί κύριο μέλημά του:

Η τεχνολογία είναι συνάρτηση και του ανταγωνισμού. Αν δεν κάνεις κάθε χρόνο ένα τεχνολογικό βήμα λίγο παραπάνω, κάποια στιγμή ο οργανισμός θα έρθει και θα σε υπερκεράσει. Το μυστικό είναι αυτό, ότι πρέπει να είσαι μπροστά συνέχεια. Τώρα το θέμα είναι πόσο μπορεί να προωθήσει μια εταιρεία τις νέες ιδέες, τις νέες τεχνολογίες κλπ. Ε, αυτό είναι ένα θέμα. Εγώ προσπαθώ πολλές φορές και σπρώχνω την εταιρεία συνέχεια προς νέες κατευθύνσεις. Λέω, δεν πειράζει, ας αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα, θα τα βρούμε μπροστά μας κάποια στιγμή. Με τις κινητές μονάδες, εγώ πίστεψα πολύ στο θέμα των κινητών μονάδων... Στην τεχνολογία δε βάζουμε ποτέ σύνορα. Δεν παίρνουμε σύνορα στην τεχνολογία γιατί κάποια στιγμή θα έρθουν και θα μας υπερκεράσουν.

Ανάλογη νοοτροπία έχει και η διοίκηση της Palirria SA. Για την ακρίβεια, ο Διευθυντής Έρευνας και Ανάπτυξης χαρακτηριστικά λέει ότι εφόσον η εταιρεία ηγείται σε παγκόσμιο επίπεδο πρέπει να έχει πληθώρα νέων προϊόντων στη «φαρέτρα» της:

Καταρχάς έχουμε μια απίστευτη φαρέτρα συνταγών ντολμά, που πρέπει να τις έχουμε για να είμαστε καινοτόμοι. Δηλαδή, όταν ξεκινήσαμε και βγάλαμε τα oriental ή τα sweet and spicy στην αγορά ή τα προϊόντα με κινά με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, δεν υπήρχε κάτι αντίστοιχο στην αγορά. Επειδή περιμένουμε ότι κάποιος θα μας αντιγράψει, μπορεί όχι αμιγώς και καλά και στο επίπεδο αυτό, αλλά κάτι θα υπάρχει, έχουμε ήδη ετοιμάσει πληθώρα συνταγών ντολμά, ξεπερνάνε τις 8. Θα μπορούσαμε ενδεικτικά και σταδιακά να τις βάλουμε στην αγορά.

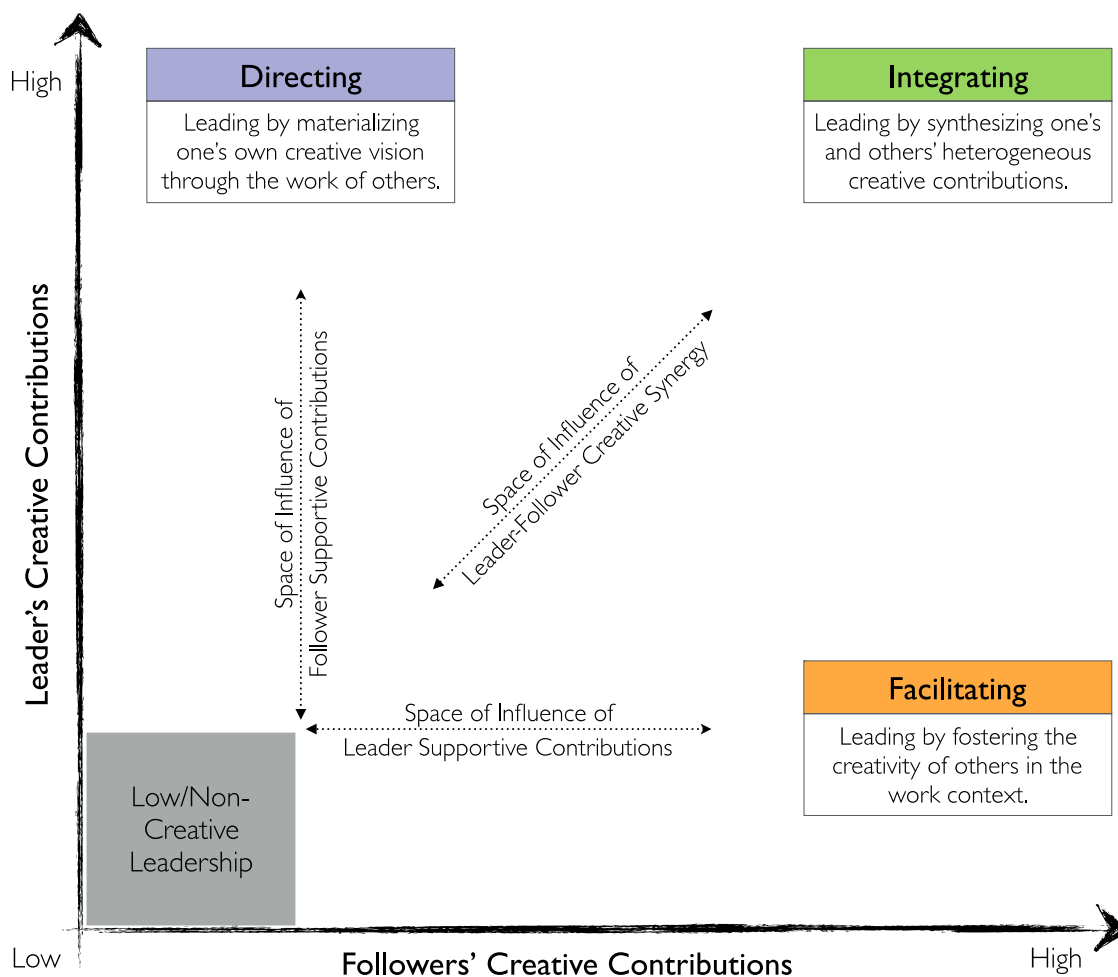
Ο στρατηγικός προσανατολισμός στην καινοτομία περιλαμβάνει και τον παράγοντα του ρίσκου. Επί παραδείγματι, η φαρμακευτική εταιρεία Demo SA εισήγαγε, πρώτη στην Ελλάδα, τη μηχανή γέμισης φαρμάκων υγρής μορφής σε πλαστικούς περιέκτες. Ο Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης μας περιέγραψε την αβεβαιότητα αλλά και τα οφέλη μιας τέτοιας κίνησης:

Η πρώτη μηχανή BFS (Blow Fill Seal) ήρθε στην εταιρεία το 1997, ήταν η πρώτη στην Ελλάδα και ήταν μία επένδυση της εταιρείας σε ένα καινοτόμο προϊόν, το οποίο εκείνη τη στιγμή υπερέβαινε και τις δυνατότητες αυτής καθαυτής της εταιρείας. Ήταν ένα μεγάλο ρίσκο, γιατί μιλάμε για εξοπλισμό ο οποίος είναι αρκετά ακριβός και υπήρχε και η αβεβαιότητα εάν θα πετύχει το εγχείρημα. Εάν όντως τα προϊόντα στον πλαστικό περιέκτη θα γίνουν αποδεκτά από τη νοσοκομειακή αγορά. Πραγματικά έγιναν αποδεκτά λόγω των προφανών πλεονεκτημάτων που έχουν και με βάση αυτήν την τεχνολογία αναπτύξαμε ένα μεγάλο αριθμό νοσοκομειακών προϊόντων σε πλαστικούς περιέκτες.

2.4 Οι Τρεις Εκφάνσεις της Δημιουργικής Ηγεσίας

Τη δεκαετία του '50, ο Selznick (1957) υποστήριξε ότι η δημιουργική ηγεσία θεμελιώνει θεσμούς που ενσωματώνουν νέες και διαχρονικές αξίες και δημιουργεί τις συνθήκες που θα επιτρέψουν στο μέλλον αυτό που αποκλείεται στο παρόν. Μισό αιώνα αργότερα, οι Mumford, Scott, Gaddis, and Strange (2002) υποστήριξαν ότι η δημιουργική ηγεσία διαφέρει από άλλες μορφές ηγεσίας με τρεις τρόπους: προκαλεί την εξέλιξη ή αλλαγή παρά τη διατήρηση της υφιστάμενης οργανωσιακής δομής· δεν εξασκεί την επιρροή της μέσω αυταρχικών μορφών άσκησης της εξουσίας, ούτε βασίζεται στον υψηλό βαθμό δέσμευσης που πιθανώς έχουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό· και διαχειρίζεται συνειδητά την εγγενή και συχνά παράδοξη σύγκρουση μεταξύ της δημιουργικότητας και του κανονιστικού πλαισίου του οργανισμού.

Πρόσφατα, η υπάρχουσα βιβλιογραφία επί της δημιουργικής ηγεσίας ενοποιήθηκε μεταθεωρητικά από τους Mainemelis et al. (2015) σε ένα μοντέλο πολλαπλών εκφάνσεων της δημιουργικής ηγεσίας. Από τη ανάλυση 200 και πλέον ερευνητικών άρθρων για τη δημιουργική ηγεσία, δημοσιευμένα σε περισσότερα από 60 ακαδημαϊκά περιοδικά, οι Mainemelis et al. (2015) διαπίστωσαν ότι στο πέρασμα του χρόνου η έννοια της δημιουργικής ηγεσίας εξελίχθηκε σε τρεις διαφορετικές εκφάνσεις. Η δημιουργικότητα στους οργανισμούς απαιτεί τόσο δημιουργικές συνεισφορές, όπως για παράδειγμα τη δημιουργία και ανάπτυξη νέων ιδεών, όσο και υποστηρικτικές συνεισφορές, όπως ψυχολογική, κοινωνική και υλική υποστήριξη (Amabile, 1988· Madjar, Oldham, & Pratt, 2002· Oldham & Cummings, 1996). Οι τρεις εκφάνσεις της δημιουργικής ηγεσίας διαφέρουν ανάλογα με το ποσοστό των δημιουργικών και υποστηρικτικών συνεισφορών του ηγέτη και των εργαζομένων, όπως φαίνεται στην Εικόνα 1. Αυτές οι τρεις εκφάνσεις δεν αποτελούν στυλ ηγεσίας, αλλά τρία διαφορετικά πλαίσια (contexts) δημιουργικής συνεργασίας, τα οποία διαμορφώνονται από τη δυναμική συμβολή διάφορων πολιτιστικών, βιομηχανικών, οργανωσιακών, επαγγελματικών και προσωπικών χαρακτηριστικών (Mainemelis et al., 2015).



Εικόνα 1: Εκφάνσεις Δημιουργικής Ηγεσίας,
 (Αναπαράγωγή κατόπιν άδειας από Mainemelis, Kark, and Epitropaki, 2015: 401)

2.4.1 Η δημιουργική ηγεσία ως Διευκόλυνση (Facilitating). Η πρώτη έκφραση εστιάζει στον κρίσιμο ρόλο του ηγέτη στην ενθάρρυνση και την υποστήριξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων στο εργασιακό πλαίσιο. Δεδομένου ότι οι τρεις κύριες αρχικές θεωρητικές επιρροές στον τομέα αυτό, συγκεκριμένα το μοντέλο συνιστωσών (componential model) της Amabile (1988), το αλληλεπιδραστικό μοντέλο (interactionist model) των Woodman, Sawyer, and Griffin (1993) και η θεωρία δημιουργικής δράσης του Ford (1996), υποστήριξαν ότι η ηγεσία επηρεάζει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, οι μεταγενέστερες μελέτες προσπάθησαν να εξετάσουν πως οι ηγέτες ενισχύουν ή εμποδίζουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων (Amabile, 1996· George & Zhou, 2001· Liao, Liu, & Loi, 2010· Oldham &

Cummings, 1996· Tierney, Farmer, & Graen, 1999). Υπό αυτήν την έννοια, η δημιουργική ηγεσία αναφέρεται στο πως οι διευκολυντικοί ηγέτες προάγουν την δημιουργικότητα των εργαζομένων. Στη διευκολυντική έκφανση της δημιουργικής ηγεσίας, οι εργαζόμενοι ενεργούν ως «πρωταρχικοί δημιουργοί», αλλά οι δημιουργικές συνεισφορές τους επηρεάζονται σημαντικά από το επίπεδο των υποστηρικτικών συνεισφορών του ηγέτη. Η υποστηρικτική συνεισφορά του ηγέτη φαίνεται στην παρακάτω περιγραφή που μας δίνει ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Sohosquare Athens για το ρόλο του, ο οποίος είναι να εξασφαλίζει τις συνθήκες να μπορούν οι εργαζόμενοι να δημιουργούν:

Ο Account Manager έχει την καθημερινότητα, ο Director αν θέλετε έχει την ευθύνη των brands. Ο Business Unit έχει την ευθύνη του πελάτη, [ολόκληρο το portfolio]. Προστατεύεται; Οφείλω να τον προστατέψω, αυτός είναι ο ρόλος μου στην εταιρεία. Για μένα το σημαντικότερο κομμάτι της δουλειάς μου, πλην του λειτουργικού μου ρόλου μέσα στην εταιρεία ως Διευθύνων Σύμβουλος, είναι σε τεράστιο βαθμό το ψυχολογικό κομμάτι των ομάδων, των ανθρώπων, ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος είναι πάρα πολύ ευαίσθητος στη διαφήμιση. Στη διαφήμιση μπορεί να γελάς και σε μία ώρα να πέφτουν παναγίες που λένε. Τρομερή ένταση, ναι. Υπάρχουν φορές που είτε έχω μαζέψει έναν Δημιουργικό μου Διευθυντή που είχε μπόλικη ένταση και άλλες φορές που έχω αναγκαστεί να μαζέψω τον πελάτη ή τον Account Manager. Δηλαδή ο ρόλος μου είναι αρκετά προστατευτικός και πάντα υπέρ των ανθρώπων μου και υπέρ του Δημιουργικού, διότι αυτό κάνουμε. Αυτός είναι ο ρόλος μου, να φτιάχνω δημιουργικό προϊόν, να δημιουργώ τις καταστάσεις και τις συνθήκες, ακόμα και τις φωνές όταν πρέπει ή την ηρεμία όταν πρέπει, προκειμένου να είναι ήσυχο το Δημιουργικό μου.

2.4.2 Η δημιουργική ηγεσία ως Καθοδήγηση (Directing). Η δεύτερη έκφανση εστιάζει στο δημιουργικό ηγέτη ως κύρια πηγή δημιουργικής σκέψης και συμπεριφοράς, ως τον κυρίαρχο δημιουργό που καθοδηγεί την υλοποίηση του δικού του δημιουργικού οράματος από άλλους συνεργάτες. Αυτή η έκφανση της δημιουργικής ηγεσίας αναπτύχθηκε σε ερευνητικές μελέτες για σεφ υψηλής γαστρονομίας (Bouty & Gomez, 2010· Svejenova, Mazza, & Planellas, 2007), μαέστρους (Hunt, Stelluto, & Hooijberg, 2004· Marotto, Roos, & Victor, 2007) και ένα σύνολο μελετών για εταιρική καινοτομία «εκ των άνω προς τα κάτω» (top-down) (Eisenmann & Bower, 2000· Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Υπό αυτήν την έννοια, η δημιουργική ηγεσία αναφέρεται στην υλοποίηση του δημιουργικού

οράματος ενός ηγέτη μέσω της εργασίας άλλων ανθρώπων. Στην έκφραση αυτή, ο ηγέτης είναι η κύρια πηγή δημιουργικότητας και ενεργεί ως «πρωταρχικός δημιουργός», αλλά οι πραγματικές δημιουργικές συνεισφορές του επηρεάζονται από το βαθμό και την ποιότητα των υποστηρικτικών συνεισφορών των εργαζομένων. Ο σεφ Λευτέρης Λαζάρου, ιδρυτής και ιδιοκτήτης του βραβευμένου με Michelin αστέρι εστιατορίου Varoulko Seaside, τονίζει πόσο σημαντικό είναι ο ηγέτης να μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζόμενους για να εκτελέσουν τις ιδέες του, παρομοιάζοντας μάλιστα την κουζίνα με τον τρόπο λειτουργίας του στρατού:

Na ξεκινήσω με το εξής: ότι οι κουζίνες είναι κλειστές κοινωνίες. Όπως είναι ο στρατός, όπως είναι και κάποια άλλα επαγγέλματα που ίσως μας φεύγουν. Σ' αυτές τις κλειστές κοινωνίες, για να ηγηθείς πρέπει να εμπνεύσεις. Είναι πάρα πολύ δύσκολο να πάρεις μια ηγεσία χωρίς να εμπνέεις αυτούς που είναι δίπλα σου. Και είναι κατανοητό ότι δεν μπορούμε να έχουμε εφτά στρατηγούς. [Χρειάζεται] ένας στρατηγός και οι στρατιώτες, λοχαγοί κλπ., που θα διεκπεραιώνουν τις ιδέες σου, τις λειτουργίες σου.

2.4.3 Η δημιουργική ηγεσία ως Σύνθεση (Integrating). Η τρίτη έκφραση επικεντρώνεται σε ηγέτες που συνθέτουν τις δικές τους δημιουργικές ιδέες με τις διαφορετικές δημιουργικές ιδέες άλλων συνεργατών, οι οποίοι συνήθως προέρχονται από διαφορετικά επαγγελματικά υπόβαθρα. Αυτή η έκφραση δημιουργικής ηγεσίας συναντάται περισσότερο σε προσωρινούς οργανισμούς (temporary organizations), πχ. κινηματογραφικές (Perretti & Negro, 2007), θεατρικές (Dunham & Freeman, 2000) και τηλεοπτικές παραγωγές (Murphy & Ensher, 2008)· σε επαγγελματικά δίκτυα όπου η δημιουργική ηγεσία αποτελεί μια μορφή δημιουργικής μεσιτείας (creative brokerage), π.χ. στη μουσική παραγωγή (Lingo & O'Mahony, 2010) και στο βιομηχανικό σχεδιασμό (Obstfeld, 2012)· και σε περιβάλλοντα που η ηγεσία είναι συνεργατική και μοιράζεται ανάμεσα σε δύο (Hunter, Cushenbery, Fairchild, & Boatman, 2012· Sicca, 1997) ή και παραπάνω (Davis & Eisenhardt, 2011· Hargadon & Bechky, 2006) ηγέτες. Υπό αυτήν την έννοια, η δημιουργική ηγεσία αναφέρεται στη σύνθεση του δημιουργικού οράματος και έργου του ηγέτη με τις ετερογενείς δημιουργικές συνεισφορές άλλων επαγγελματιών. Σε αυτήν την έκφραση, οι αναλογίες δημιουργικών και

υποστηρικτικών συνεισφορών ηγέτη-συνεργατών είναι πιο ισορροπημένες και τα δημιουργικά αποτελέσματα εξαρτώνται περισσότερο από τον βαθμό δημιουργικής συνέργειας ηγέτη-συνεργατών. Ο Γιάννης Κουρούδης, Ιδρυτής και Δημιουργικός Διευθυντής της k2design, μας μίλησε για τη μετάβαση που έκανε στο πέρασμα του χρόνου από την καθοδηγητική στη συνεκτική δημιουργική ηγεσία, όπου λειτουργεί πλέον ως συνεκτικός ιστός για τη σύνθεση διάφορων δημιουργικών ιδεών:

Παλιότερα έπαιζα μόνος μου. Δηλαδή, εγώ κι είχα έναν-δυο βοηθούς. Τώρα όμως έχω δημιουργικούς ανθρώπους που αντιπροτείνουν ή σχεδιάζουν παράλληλα πράγματα.

Συμπερασματικά, η δημιουργική ηγεσία αποτελείται από τρεις εναλλακτικές εκφάνσεις: τη διευκόλυνση (facilitation) της δημιουργικότητας των εργαζομένων· την καθοδήγηση (direction) των εργαζομένων ή/και άλλων συνεργατών προς την υλοποίηση του δημιουργικού οράματος ενός ηγέτη· και τη σύνθεση (integration) ετερογενών δημιουργικών συνεισφορών σε ένα τελικό δημιουργικό προϊόν ή υπηρεσία. Αυτές οι τρεις εκφάνσεις δεν αποτελούν στυλ ηγεσίας, αλλά τρία διαφορετικά πλαίσια (contexts) δημιουργικής συνεργασίας τα οποία διαμορφώνονται από τη δυναμική συμβολή διάφορων πολιτιστικών, βιομηχανικών, οργανωσιακών, επαγγελματικών και προσωπικών χαρακτηριστικών (Mainemelis et al., 2015).

3. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ

(FACILITATING)

Οι ηγέτες, ως ένα βασικό συστατικό στοιχείο του εγγύτατου κοινωνικού πλαισίου εργασίας, επηρεάζουν σημαντικά την έκφραση της δημιουργικότητας των εργαζομένων (Amabile, 1988· Ford, 1996· Woodman et al., 1993). Στη διευκολυντική (facilitative) έκφραση της δημιουργικής ηγεσίας, οι εργαζόμενοι αποτελούν τους πρωταρχικούς δημιουργούς νέων ιδεών. Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να αυξήσει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων της, η έντονη εμπλοκή των ηγετών στη διαδικασία δημιουργίας νέων ιδεών μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων για το δημιουργικό έργο (Amabile, 1988). Εάν αυτό που ζητείται από τους εργαζόμενους είναι απλώς να εφαρμόσουν τις προκαθορισμένες ιδέες του ηγέτη τους, αυτό πιθανώς να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην προσωπική δέσμευση και τη δημιουργική υποκίνηση που θα αισθανθούν για την υλοποίηση αυτών των ιδεών (Basadur, 2004). Οι άνθρωποι τείνουν να εργάζονται σκληρότερα στα έργα τα οποία θεωρούν δικά τους παρά στα έργα για τα οποία αισθάνονται ότι ανήκουν σε άλλους. Επομένως, όσο νωρίτερα στη δημιουργική διαδικασία εκχωρήσουν οι διευκολυντικοί ηγέτες την κυριότητα των εκάστοτε προκλήσεων στους εργαζόμενους, τόσο περισσότερη δέσμευση θα νιώσουν οι εργαζόμενοι για το εκάστοτε δημιουργικό έργο.

Στη διευκολυντική έκφραση της δημιουργικής ηγεσίας, οι ηγέτες δεν είναι οι πρωταρχικοί δημιουργοί των νέων ιδεών, εξακολουθούν ωστόσο να συνεισφέρουν τόσο με δημιουργικούς όσο και με υποστηρικτικούς τρόπους. Οι Mumford et al. (2002) υποστήριξαν ότι οι δημιουργικοί ηγέτες συνεισφέρουν καθ' όλη τη διάρκεια της δημιουργικής διαδικασίας, από τη δημιουργία νέων ιδεών έως τη δόμηση και προώθησή τους. Οι δημιουργικές συνεισφορές των ηγετών μπορεί να λάβουν τη μορφή παροχής κατευθυντήριων πληροφοριών στη φάση της προετοιμασίας των νέων ιδεών (Mumford et al., 2002) και αργότερα τη μορφή της αξιολόγησης και πιθανώς ενοποίησης των νέων ιδεών στη φάση της αξιολόγησης

(Mumford, Connelly, & Gaddis, 2003). Η γνωστική λειτουργία του διευκολυντικού δημιουργικού ηγέτη είναι πρωτίστως αξιολογητική (Mumford et al., 2003). Οι προσωπικές δημιουργικές συνεισφορές των διευκολυντικών ηγετών σχετίζονται περισσότερο με την επιλεκτική διατήρηση (selective retention) παρά με την γνωστική παραλλαγή (cognitive variation) των νέων ιδεών (Ford, 1996). Οι διευκολυντικοί ηγέτες συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργική διαδικασία μέσω της διαμόρφωσης ενός εργασιακού κλίματος που προάγει τη δημιουργικότητα και μέσω της ορθής διαχείρισης των σταδίων της δημιουργικής διαδικασίας (Basadur, 2004· Mumford et al., 2003· Mumford et al., 2002). Παρότι αυτές οι συνεισφορές σπάνια θεωρούνται δημιουργικές, είναι καίριας σημασίας για την ευδοκίμηση της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Όπως φαίνεται στην Εικόνα 1 (σ. 29), στη «Διευκολυντική» έκφραση δημιουργικής ηγεσίας, οι δημιουργικές συνεισφορές των εργαζομένων μπορεί να κυμανθούν από χαμηλές έως υψηλές για το ίδιο ακριβώς επίπεδο δημιουργικών συνεισφορών του ηγέτη. Αυτή η διαφορά επηρεάζεται τόσο από τις δημιουργικές ικανότητες των εργαζομένων, όσο και από ένα σύνολο υποστηρικτικών δράσεων του ηγέτη, όπως η προώθηση ιδεών, η εποικοδομητική κριτική και ούτω καθεξής.

Σε σύγκριση με τις άλλες δύο εκφάνσεις της δημιουργικής ηγεσίας, η διευκολυντική δημιουργική ηγεσία είναι πολύ πιο διαδεδομένη σε ένα μεγάλο εύρος βιομηχανικών και οργανωσιακών περιβαλλόντων, πέρα από αυτά των δημιουργικών και πολιτιστικών βιομηχανιών (Mainemelis et al., 2015). Σε τρεις πρόσφατες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις για τη διευκολυντική δημιουργική ηγεσία, οι Mumford et al. (2017), Shalley and Lemoine (2018) και Thayer, Petruzzelli, and McClurg (2018) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι συμπεριφορές των ηγετών συχνά ασκούν την πλέον βαρύνουσα επιρροή στην επιτυχία ή αποτυχία των εκάστοτε δημιουργικών προσπαθειών των επιχειρήσεων. Σε μια μετά-ανάλυση 266 εμπειρικών μελετών, οι Lee et al. (2020) διαπίστωσαν ότι διάφορα χαρακτηριστικά της ηγεσίας επηρεάζουν σημαντικά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, ενώ εξίσου σημαντική είναι

και η συνολική προσέγγιση που διατηρούν οι ηγέτες στην υποστήριξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Ο πίνακας 5 συγκεντρώνει τα κύρια θέματα και τις συνεισφορές της διεθνούς έρευνας για τη διευκολυντική δημιουργική ηγεσία.

Κύρια θέματα	Επιλεγμένες ερευνητικές συνεισφορές
<i>I. Competency Perspectives</i>	
Expertise	Amabile, Schatzel, Moneta, and Kramer (2004)· Krause (2004)· Mumford et al. (2003)· Mumford, Gibson, Giorgini, and Mecca (2014)· Mumford et al. (2002).
Creative thinking skills	Mumford et al. (2003)· Mumford et al. (2002)· <i>Mumford, Durban, Gujar, Buck, and Todd (2018)*</i> .
Creative process management skills	Basadur (2004)· Basadur and Basadur (2011)· Byrne, Shipman, and Mumford (2010)· Mumford et al. (2003)· Mumford et al. (2014)· Reiter-Palmon and Illies (2004)· Rickards and Moger (2000)· Stenmark, Shipman, and Mumford (2011)· <i>Kakarika (2018)*</i> · <i>Kark and Van Dijk (2019)*</i> · <i>Mumford et al. (2018)*</i> .
Awareness of temporal complexity	Halbesleben, Novicevic, Harvey, and Buckley (2003).
Emotional intelligence	Zhou and George (2003)· <i>Rothman and Melwani (2017)*</i> .
<i>II. Behavioral Perspectives</i>	
Leader support	Amabile (1988)· Amabile and Conti (1999)· Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron (1996)· Amabile et al. (2004)· Baer and Oldham (2006)· Basadur (2004)· Ford (1996)· Frese, Teng, and Wijnen (1999)· George and Zhou (2007)· Hunter, Bedell, and Mumford (2007)· Janssen (2005)· Krause (2004)· Lin, Mainemelis, and Kark (2016)· Madjar et al. (2002)· Makri and Scandura (2010)· Mumford et al. (2002)· Oldham and Cummings (1996)· Oliver and Ashley (2012)· Reiter-Palmon and Illies (2004)· Rice (2006)· Rickards and Moger (2000)· Unsworth, Wall, and Carter (2005)· Woodman et al. (1993)· Zhang and Bartol (2010).
Assigned goals	Baker and Nelson (2005)· Carson and Carson (1993)· Chua and Iyengar (2008)· Dane, Baer, Pratt, and Oldham (2011)· Ford (1996)· Litchfield (2008)· Litchfield, Fan, and Brown (2011)· Shalley (1991)· Shalley (1995)· Sutton and Hargadon (1996).
Monitoring	Amabile et al. (2004)· Choi, Anderson, and Veillette (2009)· George and Zhou (2001)· Gevers and Demerouti (2013)· Zhou (2003).

Expected evaluation	Shalley (1995)· Shalley and Perry-Smith (2001)· Yuan and Zhou (2008).
Feedback	George and Zhou (2001)· Mumford et al. (2014)· Zhou (1998) Zhou (2003)· Zhou (2008).
Play	Andriopoulos and Gotsi (2005)· Fillis and Rentschler (2010)· Jaussi and Dionne (2003)· Kark (2011)· Kaunau et al. (2010)· Heracleous and Jacobs (2008)· Mainemelis and Ronson (2006)· Oliver and Ashley (2012)· Statler, Heracleous, and Jacobs (2011)· Statler, Roos, and Victor (2009).
Empowerment	Somech (2006)· Sun, Zhang, Qi, and Chen (2012)· Zhang and Bartol (2010)· <i>Pina e Cunha, Giustiniano, Rego, and Clegg (2019)*</i> · <i>Pan, Liu, Ma, and Qu (2018)*</i> · <i>Zhang, Ke, Frank Wang, and Liu (2018)*</i> · <i>Zhang and Kwan (2018)*</i> .
Authentic leader behaviors	Rego, Sousa, Marques, and e Cunha (2012)· Rego, Sousa, Marques, and e Cunha (2014)· <i>Castro, Anseel, Kluger, Lloyd, and Turjeman-Levi (2018)*</i> · <i>Cunha, Simpson, Clegg, and Rego (2019)*</i> · <i>Hu, Erdogan, Jiang, Bauer, and Liu (2018)*</i> · <i>Wang, Li, and Yin (2019)*</i> .
Ethical leader behaviors	Palanski and Vogelgesang (2011)· Gu, Tang, and Jiang (2015)· Yidong and Xinxin (2013).
Networks	Elkins and Keller (2003)· Kanter (1988)· Mumford et al. (2014)· Mumford et al. (2002)· Rickards and Moger (2000)· Venkataramani, Richter, and Clarke (2014)· <i>Hu et al. (2018)*</i> .

III. Relational Perspectives

Leader-Member Exchange	Atwater and Carmeli (2009)· Basu and Green (1997)· Clegg, Unsworth, Epitropaki, and Parker (2002)· Hammond, Neff, Farr, Schwall, and Zhao (2011)· Liao et al. (2010)· Olsson, Hemlin, and Pousette (2012)· Scott and Bruce (1994)· Tierney et al. (1999)· Volmer, Spurk, and Niessen (2012)· <i>Stephens and Carmeli (2017)*</i> .
------------------------	--

IV. Transformational Perspectives

Transformational leadership	Aryee, Walumbwa, Zhou, and Hartnell (2012)· Eisenbeiss, Van Knippenberg, and Boerner (2008)· Eyal and Kark (2004)· Gong, Huang, and Farh (2009)· Jung (2001)· Kark and Van Dijk (2007)· Kark, Van Dijk, and Vashdi (2018)· Ling, Simsek, Lubatkin, and Veiga (2008)· Rosing, Frese, and Bausch (2011)· Shin and Zhou (2003)· Shin and Zhou (2007)· Si and Wei (2012)· Sosik, Kahai, and Avolio (1998)· Sosik, Kahai, and Avolio (1999)· Wang, Oh, Courtright, and Colbert (2011)· Wang and Rode (2010)· <i>Dong, Bartol, Zhang, and Li (2017)*</i> · <i>Lee et al. (2020)*</i> · <i>Mumford et al. (2017)*</i> · <i>Shalley and Lemoine (2018)*</i> · <i>Thayer et al. (2018)*</i> .
-----------------------------	--

Πίνακας 5: Διευκολυντική Δημιουργική Ηγεσία: Θέματα και Ερευνητικές Συνεισφορές, (Αναπαραγωγή κατόπιν άδειας από Mainemelis, Kark and Epitropaki, 2015: 428. Οι πιο πρόσφατες ερευνητικές μελέτες (*) από Mainemelis, Epitropaki, and Kark, In Press.)

3.1 Δεξιότητες

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι αποτελεσματικοί δημιουργικοί ηγέτες διαθέτουν τεχνικές ειδικές γνώσεις (Amabile et al., 2004· Mumford et al., 2014), δημιουργική σκέψη (Mumford et al., 2003· Mumford et al., 2002), δεξιότητες διαχείρισης της δημιουργικής διαδικασίας (creative process management skills) (Basadur, 2004· Reiter-Palmon & Illies, 2004), επίγνωση της χρονικής πολυπλοκότητας των έργων (Halbesleben et al., 2003) και συναισθηματική νοημοσύνη (Zhou & George, 2003). Τρεις πρόσφατες εννοιολογικές μελέτες έχουν προτείνει ότι οι διευκολυντικοί δημιουργικοί ηγέτες θα πρέπει επίσης να κατέχουν συναισθηματική πολυπλοκότητα (Rothman & Melwani, 2017), ικανότητα εναλλαγής εστιακής ρύθμισης (regulatory focus) ανάλογα με τον εκάστοτε οργανωσιακό στόχο (Kark & Van Dijk, 2019) και την ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ διάφορων διαστάσεων διαφορετικότητας σε ομάδες με υψηλούς βαθμούς δημιουργικότητας (Kakarika, 2018). Επιπλέον, οι Mumford et al. (2018) πρότειναν ότι οι δημιουργικοί ηγέτες πρέπει να έχουν αναπτύξει επαρκώς πέντε είδη δεξιοτήτων (δεξιότητες δημιουργικής σκέψης· ικανότητα πρόβλεψης αλλαγών· ικανότητα αιτιολογικής ανάλυσης· ικανότητα ανάλυσης των εκάστοτε περιορισμών και φρόνηση) για να μπορέσουν να εκτελέσουν αποτελεσματικά τρεις βασικές λειτουργίες της δημιουργικής ηγεσίας: τη διαχείριση του δημιουργικού έργου, τη διαχείριση των ανθρώπων της ομάδας και τη διαχείριση του ευρύτερου οργανισμού.

3.1.1 Ειδικές γνώσεις. Στη διευκολυντική έκφραση της δημιουργικής ηγεσίας, οι ηγέτες συνήθως συμμετέχουν στην εξέλιξη του δημιουργικού έργου αξιολογώντας κάθε βήμα προόδου. Για να είναι αποτελεσματικοί, οφείλουν να έχουν ειδικές γνώσεις, να γνωρίζουν τον ίδιο τον οργανισμό με τις εκάστοτε ιδιαιτερότητές του, να κατέχουν την τεχνική γνώση του αντικειμένου και να αντιλαμβάνονται το γίνεσθαι στη βιομηχανία που δραστηριοποιούνται.

3.1.1.1 Οργανωσιακές ειδικές γνώσεις. Ο ηγέτης με βαθιά γνώση του αντικειμένου και του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης είναι σε καλύτερη θέση να προβλέψει

δυσκολίες και να εντοπίσει ευκαιρίες, αναλόγως των συγκεκριμένων πλεονεκτημάτων και ιδιαιτεροτήτων των προϊόντων ή/ και των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία του. Η γνώση και η εμπειρία του ηγέτη του επιτρέπουν να κατευθύνει με ευθυκρισία τη δημιουργική διαδικασία και να αξιολογεί αποτελεσματικά τις εκάστοτε νέες δημιουργικές ιδέες. Πολλοί συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι η γνώση της υπάρχουσας αγοράς και η πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων στην αγορά αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την προώθηση της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Η Διευθύντρια Έρευνας και Ανάπτυξης της Korres Natural Products SA, μια επιχείρηση στην οποία η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος διαρκεί περίπου δύο χρόνια, ανέφερε ότι η γνώση της πορείας της αγοράς είναι κρίσιμης σημασίας:

Στο τμήμα της Έρευνας και Ανάπτυξης οφείλεις να ξέρεις την αγορά, πού πάσχει η εταιρεία και τι περιθώρια έχουμε να τοποθετήσουμε ιδιαίτερα προϊόντα στην αγορά. Οπότε δουλεύουμε αρκετά νωρίς σαν formulators. Μια σύλληψη ιδέας για παράδειγμα πάνω στα αντιηλιακά που θα κυκλοφορήσουν το 2021, έχουμε ξεκινήσει να τα δουλεύουμε από το 2018. Δηλαδή, στο R&D συλλαμβάνουμε τις ιδέες νωρίτερα από ότι το marketing.

Επιπλέον, όταν η εταιρεία δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο, ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει και να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς. Ο Μιχάλης Τσαούτος, Γενικός Διευθυντής και Συνιδιοκτήτης της Epsa SA, υπογράμμισε το ρόλο της στοχοθέτησης και της διαφοροποίησης των προϊόντων αναλόγως της αγοράς στην οποία απευθύνονται:

Παράδειγμα ο Περσικός κόλπος, μία από τις περιοχές όπου δουλεύουμε πάρα πολύ καλά, έχει μία προτίμηση σε πολύ γλυκές γεύσεις. Αν δοκιμάσετε τις Κόλες των πολυεθνικών εκεί, στην ελληνική αγορά δε θα πούλαγαν καθόλου γιατί είναι πάρα πολύ γλυκές. Αυτό όμως θέλουν εκεί. [...] Κάπως έτσι ξεκινήσαμε με το Κουβέιτ, εδώ και αρκετά χρόνια, και δε φανταζόμασταν ότι σ' αυτούς ο πρώτος κωδικός θα ήταν το τσάι με το ροδάκινο. Το οποίο είναι γλυκό. Είναι μακράν ο πρώτος κωδικός στο Κουβέιτ. Στις γεύσεις τους, όμως, αυτό ταιριάζει. Ταιριάζει το γλυκό. Δεν τους καίει που δεν έχει ανθρακικό, ενώ στην Ελλάδα γενικά οι γεύσεις με το ανθρακικό δουλεύουν καλύτερα, εκεί πηγαίνει πάρα πολύ καλά. Το τσάι με το λεμόνι μετά από πίσω, το πράσινο τσάι, η pink lemonade ακολουθεί και η Κόλα μετά. Σε κάθε χώρα, η σειρά των προϊόντων αλλάζει γιατί αλλάζει η προτίμηση [της αγοράς].

Ο ίδιος υπογράμμισε μια τάση των τελευταίων ετών στο χώρο των τροφίμων και των ποτών, το φόρο ζάχαρης, που έχουν θεσπίσει ήδη αρκετά κράτη. Η Epsa SA έχει την

τεχνογνωσία και τον τρόπο να προσαρμοστεί σε τέτοιες αλλαγές, γεγονός που αναδεικνύει την ικανότητα της ηγεσίας της να παραμένει σε εγρήγορση έτσι ώστε ο οργανισμός να είναι σε θέση να ανταποκριθεί δημιουργικά και άμεσα στις εκάστοτε ανάγκες:

Υπάρχουν αρκετές χώρες που έχουν ξεκινήσει με φόρο ζάχαρης, το sugar tax. Σε πολλές χώρες οι εταιρείες αναψυκτικών έχουν αλλάξει τις φόρμουλες, γιατί πάει με ζώνες φορολογίας. Εάν κάποιος είχε π.χ. 10,5 γραμμάρια ζάχαρης ανά 100 γραμμάρια το πάει στα 9,9 για να είναι στην από κάτω κλίμακα. Ή αν είναι στα 6 γραμμάρια το πάει στα 4,9 γραμμάρια κοκ. Οπότε εκεί παίζει αρκετά το reformulation, είτε με κάποιες αλλαγές στη σύνθεση που δίνουν αίσθηση γλυκύτητας, είτε με συνδυασμό. Δηλαδή εκεί που είχατε μόνο ζάχαρη, βάζεις ένα 15% στέβια, αντικατάσταση ζάχαρης, που δε βγάζει πικρίλα καθόλου και κατεβαίνεις κάτω από το όριο το φορολογικό. Σε γενικές γραμμές, θεωρούμε ότι τη τεχνογνωσία της στέβιας την έχουμε. Συνδυασμούς, αντικαταστάσεις, κλπ., μπορούμε να κάνουμε οποιαδήποτε στιγμή.

Από τα παραπάνω αποσπάσματα γίνεται σαφές ότι ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο και την αγορά δραστηριοποίησης της εταιρείας για να μπορεί να κατευθύνει και να διευκολύνει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Οι οργανωσιακές ειδικές γνώσεις, όμως, αφορούν εξίσου το κατά πόσο ο ηγέτης γνωρίζει τι συμβαίνει και εντός της επιχείρησης του, από την επίσημη δομή και την κουλτούρα της, έως τις αξίες και τους εθιμικούς κανόνες. Αναλόγως του είδους καινοτομίας στο οποίο στοχεύει μια επιχείρηση – π.χ. βελτιωτική ή επαναστατική – στήνεται και η ομάδα που θα επιτελέσει το έργο. Σύμφωνα με τη Διευθύντρια Ελέγχου και Διασφάλισης Ποιότητας της Palirria SA, οι νέοι εργαζόμενοι φέρνουν καινούριες ιδέες και ενισχύουν τη δημιουργικότητα μιας ομάδας, αλλά χρειάζονται και οι άνθρωποι με εμπειρία και βαθιά κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας:

Σίγουρα χρειάζεσαι έναν άνθρωπο που έχει δουλέψει κάπου αλλού, έχει νέες ιδέες, φρέσκο αίμα που λέμε να μπει μέσα στην εταιρεία και να ενισχύσει όλο αυτό που κάνουμε. Αλλά και πάλι, εμείς που είμαστε πάρα πολλά χρόνια εδώ έχουμε μια εμπειρία πραγμάτων, που δεν μπορεί κάποιος να την κατακτήσει αμέσως, να την καταλάβει, αν δεν το ζήσει, και απαιτούνται πάρα πολλά χρόνια για αυτό. Όσες διαδικασίες και να διαβάσεις, αν δεν μπει να τριφτείς και να δουλέψεις το πρόβλημα, δεν το καταλαβαίνεις.

Αναφέρει, επίσης, πως μέσα από την εικοσαετή παραμονή της σε αυτή την εταιρεία, αναπτύχθηκε σε μεγάλο βαθμό και η δική της εμπειρία επίλυσης προβλημάτων στην παραγωγή:

Εκεί απαιτεί εξειδίκευση, εμπειρία, δηλαδή εγώ τα πρώτα μου χρόνια ήμουν συνέχεια στην παραγωγή, τώρα περισσότερο γραφείο, μόνο αν παρουσιαστεί κάτι κατεβαίνω στην παραγωγή. Αλλά τώρα είμαι σε θέση από το γραφείο να δίνω οδηγίες και κατευθύνσεις πως θα χειριστούν ένα πρόβλημα. Ή βλέποντας το μόνο, χωρίς να δοκιμάσω, καταλαβαίνω τι έχει.

Τα νέα μέλη μιας ομάδας μπορούν να λειτουργήσουν καταλυτικά στην ανάπτυξη κυρίως επαναστατικών καινοτομιών. Από την άλλη πλευρά, μια ομάδα της οποίας η σύνθεση παραμένει σταθερή στο χρόνο, βάσει γνώσεων και εμπειριών, είναι σημαντική κυρίως για βελτιωτικές καινοτομίες. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η ανασχεδίαση του Elpenhaler®, μια εισπνευστική συσκευή για την πρόσληψη φαρμάκων της Elpen SA. Η συσκευή αυτή πρωτοβγήκε στην αγορά το 2007, μετά από επτά χρόνια έρευνας και ανάπτυξης, και ανασχεδιάστηκε το 2017. Στην αρχική ομάδα σχεδιασμού συμμετείχε και η σημερινή Διευθύντρια Εργοστασίου, εργαζόμενη της εταιρείας για περίπου 30 χρόνια σε διαφορετικούς ρόλους όπως η Τεχνική Διεύθυνση, η Διεύθυνση Παραγωγής και η Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας, στην οποία ανατέθηκε και ο ανασχεδιασμός του Elpenhaler®. Παρακάτω μας περιγράφει τις προκλήσεις αυτού του έργου και τα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη που κλήθηκε να συντονίσει για να το διεκπεραιώσει. Μέσα από αυτή την περιγραφή κατανοούμε ότι η προηγούμενη εμπειρία και η γνώση της για τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα για τον επιτυχημένο συντονισμό του δημιουργικού ανασχεδιασμού:

Επειδή τα προϊόντα αυτά είναι στην αγορά, η μετάβαση γίνεται με πολύ κανονιστικό impact, διότι δεν θέλουμε να χάσουμε ούτε μία πώληση. Θέλουμε να γίνει η μετάβαση χωρίς να ανοίξει μύτη στην αγορά και να έχουμε και ευχαριστημένους και όλους τους πελάτες και της Ελλάδας και όλης της Ευρώπης και της Σαουδικής Αραβίας που έχουμε άλλα ζητούμενα. Είναι αρκετά challenging όλο αυτό. Οπότε αυτό το project σαν redesign ενέπλεξε πάλι όλες τις δομές: εργοστάσιο, παραγωγή, ποιοτικός έλεγχος, διασφάλιση ποιότητας, συγγραφή νέου τεχνικού φακέλου, κανονιστικά, τροποποιήσεις, supply, συνεννόηση-επικοινωνία με τους πελάτες, μετάβαση, προετοιμασία, marketing όλων αυτών για να λανσάρουν τις καινούργιες συσκευές, εκπαιδευτικό υλικό, εκπαιδεύσεις

των ομάδων marketing και τα λοιπά. Στο σχεδιασμό, στη στενή ομάδα που ανέλαβε το redesign, εγώ είχα την ευθύνη, υπήρχε ένας από το engineering, υπήρχε ένας από marketing και το business development, ένας από το RA [Regulatory Affairs], ένας από τις πατέντες και ένας από το Respiratory Analytical, το R&D Respiratory. Οπότε αυτή ήταν η σφικτή ομάδα σχεδιασμού και ανά διαστήματα και ανάλογα με τη φάση στην οποία βρισκόταν το project του redesign είχαμε πολλή αλληλεπίδραση με πολλά άλλα τμήματα.

3.1.1.2 Τεχνικές ειδικές γνώσεις. Στη διευκολυντική έκφραση της δημιουργικής ηγεσίας, ο ηγέτης οφείλει συχνά να κατέχει και τεχνικές ειδικές γνώσεις, οι οποίες του επιτρέπουν να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με την ομάδα του, να διαχειριστεί με κατανόηση τις αναπτυξιακές ανάγκες των μελών της και να αξιολογήσει με κριτική σκέψη τις νέες δημιουργικές ιδέες τους. Η Διευθύντρια των τμημάτων R&D και Marketing καλλυντικών προϊόντων της Adelco SA, μας εξηγεί πως οι γνώσεις από το R&D την βοηθούν να διοικεί και το αντίστοιχο τμήμα Marketing:

Με βοηθάει που δουλεύω και το R&D και το Marketing. Γιατί; Διότι καταλαβαίνω πολύ καλά το εσωτερικό του καλλυντικού, τις δυνατότητες του καλλυντικού σαν formulation και πώς μπορεί αυτή η γνώση να δέσει και με την απόδοση του προϊόντος και εξόδου στην αγορά. Δηλαδή το θέμα των claims, το θέμα της παρουσίασης, με βοηθάει πολύ η βαθιά γνώση του R&D για να μπορώ να κάνω και αυτό το κομμάτι.

Οι ηγέτες που δεν έχουν τεχνικές ειδικές γνώσεις και δημιουργική σκέψη μπορεί να δυσκολευτούν στην αξιολόγηση των ιδεών των εργαζομένων (Mumford et al., 2003· Mumford et al., 2014· Mumford et al., 2002). Επίσης, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εκτιμήσουν περισσότερο την προσωπικότητα και τις αξίες του ηγέτη όταν αναγνωρίζουν την οξυδέρκεια και τις τεχνικές γνώσεις του (Amabile et al., 2004). Η Διευθύντρια Εργοστασίου της Elpen SA εξηγεί ότι η τεχνική γνώση είναι κρίσιμης σημασίας για εμπνεύσει και να ηγηθεί:

Επειδή εγώ έχω την ευθύνη του να μπει αυτό το πράγμα στο εργοστάσιο και να βγει και να πουληθεί στην αγορά, για μένα η αρχή πάντα σε ό,τι αφορά την ηγεσία σε αυτό το επίπεδο είναι ότι πρέπει να ξέρεις πολύ καλά το αντικείμενο, όχι θεωρητικά. Πρέπει να μπορείς να κατέβεις στη γραμμή παραγωγής και αυτό που ο άλλος σου λέει δεν μπορώ να το κάνω να το κάνεις εσύ. Και να του δείξεις πως να το κάνει. Και να του λύσεις πρακτικά τα προβλήματά του. Και να ξέρεις κάθε τι που σχεδιάζεις, τί σημαίνει για όλους τους παραπίσω. Εν ολίγοις, νομίζω ότι για να μπορείς να πάρεις τον κόσμο μαζί σου πρέπει να μπορείς να κάτσεις δίπλα του να δουλέψεις κανονικά, όχι να καθοδηγήσεις μόνο.

3.1.1.3 Τρόποι αντιμετώπισης έλλειψης ειδικών γνώσεων. Πώς όμως οι εταιρείες αντιμετωπίζουν την έλλειψη ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξή τους; Όπως περιγράφει ο Γενικός Διευθυντής και Συνιδιοκτήτης της Ersa SA στο επόμενο απόσπασμα, ένας τρόπος είναι μέσω της μεθόδου δοκιμής-σφάλματος (trial-and-error):

Η στέβια, όταν ξεκινήσαμε τις δοκιμές, ήταν τρομερά δύσκολο προϊόν. Ακόμα και τώρα, σε κάποιες γεύσεις δουλεύει σαν blend. Χωρίς υπερβολή, πρέπει να είχαμε δοκιμάσει όλους τους προμηθευτές του κόσμου εκείνα τα δύο χρόνια. Σκεφτείτε, δηλαδή, ότι οι προμηθευτές στέβιας τότε ήταν στο 1/20 ή 1/30 από αυτούς που υπάρχουν σήμερα. Αν πούμε ότι από προμηθευτή σε προμηθευτή, με κλίμακα από το 1 ως το 10, σήμερα η γεύση και η ποιότητα παίζουν από το 7 μέχρι το 10, τότε έπαιζε από το 1 μέχρι το 8. Δηλαδή, η γεύση της στέβιας και η ποιότητα που έχουμε σήμερα, τότε δεν υπήρχε. Ο χειρότερος από τους προμηθευτές τότε ήταν απαράδεκτος. Απαράδεκτος. Δηλαδή δεν μπορούσες να το βάλεις στην παραγωγή. Υπήρχε πάρα πολύ κακή γεύση, κακή εννοώ από πλευράς πικρίλας, δε γλύκαινε το προϊόν κλπ. Όλα αυτά τα περάσαμε. Αυτή τη στιγμή μπορούμε να επιλέξουμε ανάμεσα σε δυο-τρεις προμηθευτές για τη στέβια στην παραγωγή. Τότε, το 2012, ήταν μόνο ένας που είχαμε επιλέξει.

Ένας ακόμη τρόπος για την αντιμετώπιση έλλειψης ειδικών γνώσεων απαραίτητων για τη δημιουργική ανάπτυξη της εταιρείας είναι η προσθήκη εξειδικευμένων μελών στην ομάδα:

Αλέξανδρος Κατραούζος, Διευθύνων Σύμβουλος και Συνιδιοκτήτης, Neotex SA: Άρα διαπίστωσα ότι χρειαζόταν γνώση και δεξιότητες που κι ο ίδιος δε θα μπορούσα ν' αποκτήσω, όσο εμπειρία και ν' αποκτούσα στην εταιρεία. Άρα άρχισα κι ένα άνοιγμα προς την αγορά εργασίας. Δηλαδή, η εταιρεία στελεχώθηκε και δομήθηκε με πιο σύγχρονο τρόπο, όπως ήταν κι οι μεγαλύτερες εταιρείες και βεβαίως οι πολυεθνικές.

Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Sohosquare Athens: Παράλληλα με το digital, πήρα κι έναν άνθρωπο πολύ δυνατό στο CRM [Customer Relationship Management] και έφτιαξα CRM Unit. Αυτό ήταν μια επένδυση, δε βγάλαμε λεφτά από τον πρώτο χρόνο. Έκανα κάποιες εξωτερικές συνεργασίες, αλλά το έστησα το 2016 αυτό. Ένα παιδί τότε που δούλευε στο δημιουργικό ήταν designer, πολύ καλός στο digital, του είπα, «Έλα εδώ, πάρε την ευθύνη, βρες άλλον έναν να ξεκινήσεις να κάνεις και development». Οπότε αρχίσαμε να κάνουμε τέτοιες κινήσεις. Τρία χρόνια μετά είμαστε πλέον ένα ολοκληρωμένο agency που παρέχουμε όλο το κομμάτι.

Μηχανικός Συστημάτων, Scytalys SA: Εγώ ήρθα αρχικά σαν Subject Matter Expert σε θέματα επιχειρήσεων, γιατί το αεροσκάφος εκτελούσε επιχειρήσεις επιτήρησης ανθυποβρυχιακού πολέμου. Η εταιρεία έψαχνε κάποιον ο οποίος να γνωρίζει αυτά τα θέματα για να δώσει συμβουλές στην ομάδα ανάπτυξης. Εγώ ήμουν πρώην χρήστης [τέτοιου αεροσκάφους], αλλά είχα παράλληλα και γνώσεις πληροφορικής, έχω πτυχίο πληροφορικής, θεώρησε λοιπόν η εταιρεία ότι μπορώ να ανταπεξέλθω. Οπότε ουσιαστικά μπήκα κι εγώ στην ομάδα, άρχισα να

αναλύω τις απαιτήσεις, να δίνω τα requirements για το συγκεκριμένο κομμάτι που ήμουνα πιο ειδικός και σιγά-σιγά με την τριβή, και προφανώς η εταιρεία εκτιμώντας και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά μου, μου ανατέθηκε εδώ και ένα χρόνο περίπου να είμαι ο Project Lead Engineer.

Σε περιπτώσεις μεγαλύτερου βαθμού καινοτομίας, όταν δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία, το έργο του ηγέτη εμπεριέχει μεγάλο ποσοστό ρίσκου, το οποίο εξισορροπείται με ενδελεχή έρευνα και προσεκτική τεκμηρίωση του κάθε βήματος της διαδικασίας:

Διευθύντρια Εργοστασίου / Q.P., Elpen SA: Το 2007 επιθεωρηθήκαμε από τον Ε.Ο.Φ. για να πάρουμε άδεια δυνατότητας παραγωγής εισπνεόμενων. Στην Ελλάδα δεν είχε κανένας – και συνεχίζει να μην έχει άλλος – [τέτοια άδεια]. Ήρθαν εδώ και δεν ήξεραν πώς να μας επιθεωρήσουν. Μας είπαν, «είναι case study για μας, είναι περισσότερο εκπαίδευση παρά επιθεώρηση». Ψάξαμε πάρα πολύ, τα διεθνή πρότυπα, το διεθνή ανταγωνισμό, τι κάνουν άλλοι, πώς στήνουν τα τμήματα, πώς στήνουν τις παραγωγές, πώς στήνουν το σύστημα ποιότητας, γιατί τότε ούτε σαν νομοθεσία – η φαρμακευτική νομοθεσία έχει πολύ σαφή guidelines για το πώς πρέπει να στήνεται μια παραγωγή φαρμακευτική και τα λοιπά – για τα εισπνεόμενα δεν υπήρχε τίποτα τότε όταν το ψάχναμε εμείς, ήταν μία γκρίζα περιοχή. Δεν υπήρχε πεπατημένη, δεν υπήρχε καθοδήγηση, δεν υπήρχε guidance... Ήταν όλο με ψάξιμο στη βιβλιογραφία και είχε στηθεί όλο με μια λογική ότι πρέπει να τεκμηριώνουμε πώς έχουμε σκεφτεί ότι θα το κάνουμε και για ποιο λόγο και με τι ρίσκο, με πολλές τεχνικές risk assessment υποστηριγμένο και πάμε να το κάνουμε και να δούμε στην πορεία πώς θα βγει.

Η Διευθύντρια Εργοστασίου της Elpen SA, αναφέρεται επίσης στη σειριοποίηση των φαρμάκων, όπου κάθε κουτί αποκτά έναν μοναδικό αναγνωριστικό κωδικό, έργο που αν και δεν αποτελεί επαναστατική καινοτομία είναι εξαιρετικά απαιτητικό από πλευράς IT για να υλοποιηθεί. Αυτό το παράδειγμα δείχνει ότι ο ηγέτης οφείλει να διαβάζει, να μαθαίνει και να προκαλεί δημιουργικά την ομάδα που συστήνει για να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα:

Ο πρώτος αναλώνει χρόνο, διαβάζει, μαθαίνει. Κάνει challenge ο leader, διαβάζει πολύ, προβληματίζεται πολύ, τρέχει πολύ. Και μετά αρχίζει και δημιουργεί την ομάδα. Και ήταν δύσκολο κι αυτό το project πολύ γιατί απαιτούσε άλλο προφίλ ανθρώπων. Δεν ήταν τα συνηθισμένα μας, δεν ήτανε χημικοί, φαρμακοποιοί, αυτό που ξέρουμε να κάνουμε τόσα χρόνια. Ήτανε πολύ IT.

3.1.2 Ικανότητες διαχείρισης δημιουργικών διαδικασιών. Η δημιουργική διαδικασία αποτελείται από διακριτά στάδια, όπως η γένεση, η αξιολόγηση, η ανάπτυξη, η υλοποίηση και η προώθηση των ιδεών. Για να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά σε αυτή τη διαδικασία, ο ηγέτης

πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες, όπως να ενθαρρύνει τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, να εμπνέει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, καθοδηγώντας τους παράλληλα σύμφωνα με την εκάστοτε στρατηγική της εταιρείας, να προωθεί την ευγενή άμιλλα, να υποστηρίζει τη διαδικασία αναζήτησης πληροφοριών και γνώσεων, να διατηρεί την ισορροπία μεταξύ ελευθερίας και εποπτείας και να διατυπώνει τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης (Mumford et al., 2014; Reiter-Palmon & Illies, 2004). Η παρούσα μελέτη ανέδειξε πληθώρα παραδειγμάτων διαχείρισης δημιουργικών διαδικασιών από τους ηγέτες των ελληνικών επιχειρήσεων. Παρακάτω παρουσιάζουμε μια επιλογή αυτών στην προσπάθεια να καλύψουμε όλο το εύρος ικανοτήτων που οφείλει ένας ηγέτης να έχει για να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά σε αυτές τις διαδικασίες.

Ο Διευθυντής Στρατηγικής της Sohospace Athens αναφέρει ότι η επιμονή αποτελεί χαρακτηριστικό κρίσιμης σημασίας για τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων:

Διότι στη διαφήμιση όπως και σε πολλά πράγματα στην Ελλάδα, ψάχνουμε λύσεις ποδοσφαιρικές. Να βάλω μέσα κάποιον, να γίνει η αλλαγή, να βάλει το γκολ, να κερδίσουμε. Το μεγαλύτερο για μένα μάθημα είναι ότι πρέπει να έχεις επιμονή και να δουλεύεις με ανθρώπους οι οποίοι αποδεδειγμένα μπορούν να σου δώσουν κάτι καλύτερο και διαφορετικότερο.

Ο Νικόλαος Μαντζαρέας, Συνιδιοκτήτης της Extraco SA, μας περιγράφει πως αποφάσισαν να προβούν σε τροποποίηση των εγκαταστάσεων τους εκτός των συνηθισμένων πρακτικών ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν γρηγορότερα πιθανές βλάβες:

Ήταν ένα εργοστάσιο 1.200 στρεμμάτων, αχανές, απέραντο. Λόγω της νομοθεσίας, υπάρχουν οι αποστάσεις ασφαλείας. Έπρεπε να δώσουμε, λοιπόν, στη νίτρωση ρεύμα. Όλα βάσει του νόμου πρέπει να είναι υπόγεια. Όλες οι ηλεκτρικές διασυνδέσεις κλπ. πρέπει να είναι υπόγειες. Κάνε ένα κανάλι και πήγαινε το 1.000 μέτρα, να ρίξουμε το καλώδιο να δώσουμε το ρεύμα. Μετά από ένα μήνα, τι έχουμε, έχουμε βραχυκύκλωμα, δεν έχουμε ρεύμα. Κι από πού περνάει [το καλώδιο]; Κανείς δεν ήξερε. Ξανά από την αρχή. Εμείς είπαμε, όχι. Βλέπαμε αυτό, όχι. Λοιπόν: Ανά 30 μέτρα κανάλι. Τα κανάλια μας όλα θα έχουν ανά 30 μέτρα μεγάλη ανθρωποθυρίδα που θα υπάρχουν μέσα διαμορφωμένα σε ειδικούς αγωγούς πυρόσβεση, ηλεκτροφωτισμός, υδροδότηση, αέρας και τηλεπικοινωνίες. Το καθένα ξεχωριστά. Αν κάποιο ποντίκι πάει και κάνει κάποια ζημιά, σε δύο λεπτά μέσα έχουμε τραβήξει το ένα καλώδιο με τον οδηγό, έχουμε βάλει αμέσως το καινούριο καλώδιο χωρίς καμία

καθυστέρηση. Αυτό ήταν ένα που μάθαμε στην πορεία, στη δουλειά μας, ότι έπρεπε να το κάνουμε έτσι.

Η επίλυση ορισμένων προβλημάτων, αναφορικά με διαχειριστικά θέματα, με απώτερο σκοπό τη βελτιστοποίηση της δημιουργικής ή/και παραγωγικής διαδικασίας απαιτούν συχνά τη συμβολή ανθρώπων από διαφορετικά τμήματα μιας εταιρείας. Στην Palirria SA, κατά την καθιερωμένη εβδομαδιαία συνάντηση προσωπικού, οι διευθυντές των πέντε εργοστασίων της εταιρείας μοιράζονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η παραγωγή με σκοπό να εμπλέξουν την ευρύτερη ομάδα και να την εμπνεύσουν να προτείνει λύσεις:

Διευθυντής Παραγωγής και Βελτιστοποίησης Διαδικασιών: Στα πλαίσια της οργάνωσης υπάρχει το λεγόμενο staff meeting, είναι μία φορά τη βδομάδα συμμετέχουν οι διευθυντές εργοστασίων και κάνουμε μία εφ' όλης της ύλης συζήτηση που αφορά μεταξύ άλλων και προτάσεις βελτιστοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας (suggestion improvements). Εφαρμόζουμε την μεθοδολογία 5σ, kaizen και TPM (Total Productive Maintenance), σε όλα τα εργοστάσια του ομίλου.

Σε μεγάλες εταιρείες, κάποιες φορές μπορεί να υπάρξουν προβλήματα με τη ροή της πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων, γεγονός που μπορεί να πυροδοτήσει εντάσεις. Ο Διευθυντής Παραγωγής και Βελτιστοποίησης Διαδικασιών της Palirria SA περιγράφει πως αντιμετώπισε την ένταση μεταξύ του τεχνικού τμήματος και του τμήματος παραγωγής ενός εργοστασίου του ομίλου. Με αυτόν τον τρόπο μεθόδευσε τη σταδιακή μετάβαση προς μια πιο συνεργατική και πιο δημιουργική διαδικασία επίλυσης καθημερινών προβλημάτων:

Δημιουργήθηκε το “Έντυπο βλαβών” για την εύρυθμη λειτουργία μεταξύ Συντήρησης και Παραγωγής. Για οποιαδήποτε βλάβη προκύπτει από την Παραγωγή, συμπληρώνεται το συγκεκριμένο έντυπο και η Συντήρηση πρέπει σε εύλογο χρονικό διάστημα (max 2 ημερών) να δρομολογήσει την ενέργεια επισκευής. Οι περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης χρήζουν άμεσης επέμβασης.

Σε προσωπικό επίπεδο, ο ίδιος περιγράφει ότι ύστερα από παρακίνηση της διοίκησης της εταιρείας να ερευνήσει καλύτερη εναλλακτική για τον μεριδοποιητή ρυζιού, σχεδίασε με την ομάδα του ένα νέο και καινοτομικό μηχάνημα:

Ξεκίνησα στην εταιρεία τον Ιανουάριο του 2017. Τον Μάρτιο του ίδιου έτους μου ζήτησε ο Γενικός Διευθυντής να βελτιστοποιήσουμε τις μηχανές μεριδοποίησης του ρυζιού για τον ντολμά.. Σχεδίασα από την αρχή μια μηχανή βασισμένη στην φιλοσοφία παραγωγής σουσι των Ιαπώνων. Για ενάμιση χρόνο, πέρα από τις άλλες αρμοδιότητες, είχα επιφορτιστεί με τη δημιουργία των νέων μηχανών. Μετα από πολλά πειράματα και προσπάθειες βελτιστοποίησης ολοκληρώθηκαν με επιτυχία και τοποθετήθηκαν σε όλα τα εργοστάσια του ομίλου. Είναι καινοτομία για την παραγωγή μας, διότι βελτιστοποίησε την παραγωγικότητα των τυλιχτριών (αύξηση 10%) μείωσε την φύρα χαρμανιού (ρύζι) 50-60%, μειώσαμε τα έξοδα ανταλλακτικών των παλαιότερων μηχανών 70%, ταχύτατο set up time. Άλλαξε η φιλοσοφία, στον τρόπο που παράγουμε μέσω των συγκεκριμένων μηχανών.

Οι βάσεις για τη διαχείριση της δημιουργικής διαδικασίας θέτονται από τον στρατηγικό σχεδιασμό. Στο επόμενο απόσπασμα, ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Sohosquare Athens εξηγεί πώς μαζί με τον πελάτη εντόπισαν το κενό για να τοποθετηθεί η καινούρια καμπάνια της μπύρας Άλφα, η οποία στόχευε στη δημιουργική διαφοροποίηση αλλάζοντας τους κώδικες επικοινωνίας του είδους:

Υπήρχε ένα βασικό πρόβλημα στην κατηγορία της μπύρας. Όλες οι επικοινωνίες ήταν ακριβώς ίδιες. Καλοκαίρι, πανηγύρι ο ένας, χορό ο άλλος, φίλοι σε μπαράκι οι παραδίπλα... Η Άλφα ήταν ένα μικρό brand, παραδοσιακό brand. Σε πολύ μεγάλο βαθμό, χαράξαμε τη στρατηγική μαζί με την ομάδα της Άλφα τότε. Δουλέψαμε πολύ πάνω σε έρευνες. Βρήκαμε ένα κενό στο παραδοσιακό κομμάτι. Δηλαδή υπήρχαν οι ξένες μπύρες, υπήρχαν και οι ελληνικές, οι παλιές οι μπύρες, ο Μύθος που πούλαγε πάρα πολύ στους τουρίστες. Ανάμεσα υπήρχε ένα κενό που ήρθαμε να εκμεταλλευτούμε.

Ο Διευθυντής Στρατηγικού Σχεδιασμού της Adelco SA περιέγραψε τον τρόπο με τον οποίο εμπνεύστηκαν, ενθαρρύνθηκαν και υποστηρίχτηκαν οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν με τις δημιουργικές συνεισφορές τους στην εκπλήρωση της στρατηγικής της εταιρείας να προχωρήσει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων:

Πολλές φορές κι ο κόσμος που δουλεύει στην παραγωγή όταν θα μπει ένα νέο προϊόν μπορεί να δυσκολευτεί ή μπορεί και λίγο να δυσανασχετησει. Οπότε κοιτάξαμε αυτό λίγο να το δούμε πιο θετικά εμείς εδώ, να το περάσουμε ότι είναι καλό για την εταιρεία και κατ' επέκταση για όλους μας να βγάζουμε καινούργια προϊόντα οπότε να προχωρήσουμε και δυσκολεύοντας και τους εαυτούς μας να βάλουμε ένα νέο στόχο, ένα νέο προϊόν, αλλά όμως μας κάνει καλύτερους, μας κάνει πιο έμπειρους στη δουλειά μας και θα βελτιώσουμε και την εταιρεία μας, αλλά και εμάς τους ίδιους. Οπότε με αυτό τον τρόπο όλα τα παιδιά που ασχολήθηκαν στο κομμάτι [ανάπτυξης ενός καινούριου προϊόντος] αισθάνονται όλοι μέρος

όλης της επιτυχίας και πλέον δεν δυσανασχετούν όταν έχουμε καινούργιο project, καινούργιο προϊόν, αλλά παρόλα αυτά θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου και να το τρέξουνε.

Η στρατηγική της Palirgia SA για να διατηρηθεί στην πρώτη θέση της παγκόσμιας αγοράς επιβάλλει τη δημιουργική διαφοροποίηση και την εξέλιξη μέσα από νέα προϊόντα. Αυτή η στρατηγική εκφράζεται και από την Διευθύντρια Marketing, η οποία χαρακτηριστικά αναφέρει ότι η δημιουργική έμπνευση και η καινοτομία αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια της εταιρείας:

Ναι, ουσιαστικά ήταν η ανάγκη της καινοτομίας, ότι εμείς σαν leader οφείλουμε και στο βασικό μας προϊόν να καινοτομήσουμε και να δώσουμε κάτι καινούργιο, γιατί ο κόσμος το αγαπάει και μάλιστα σε μερικές αγορές του κόσμου, όπως η Σαουδική Αραβία, κάνει τρομερή κατανάλωση, αλλά θα μπορούσε πάντα να ζητάει και την αλλαγή. Ειδικά στο φαγητό, θα «βαριέσαι» μέσα σε εισαγωγικά, δεν θα φας κάθε μέρα το ίδιο φαγητό, θέλεις και μία αλλαγή. Άρα, από αυτή την ανάγκη ξεκίνησε η ανάγκη για καινοτομία, για την πρώτη εναλλακτική συνταγή και μετά κάπου εκεί παρατηρώντας το περιβάλλον και τα best practices και από άλλες βιομηχανίες τροφίμων λες, ότι, αφού το κάνει η σοκολάτα, γιατί να είναι μόνο 1 και να μην είναι 10, εφόσον βλέπουμε ότι όντως το προϊόν το αγαπάει ο κόσμος, το θέλει, το βάζει στην καθημερινότητά του, άρα θα είχε ενδιαφέρον να του προσφέρεις και κάτι εναλλακτικό, για να του σπάσεις τη ρουτίνα του κατά μία έννοια. Οπότε κάπως έτσι αντιλαμβάνεται η Palirgia την καινοτομία, σαν να είναι απαραίτητο κομμάτι της για να μπορεί να εξελίσσεται η ίδια και να πηγαίνει μπροστά, να αναπτύσσεται, να καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών της, που συνεχώς αλλάζουν και θέλουν καινούργια πράγματα και θέλουνε καλύτερα πράγματα. Για αυτό και βάζουμε, εκτός από γεύσεις και πιο trendy, πιο καινοτόμες πρώτες ύλες, όπως είναι η κινόα. Πέντε χρόνια πριν δεν την ήξερε κανένας, τώρα νομίζω την τρώνε όλοι, από τη γιαγιά μου μέχρι το μικρό παιδάκι.

Ένα ακόμα παράδειγμα όπου ο ηγέτης διευκολύνει τη δημιουργική διαδικασία σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρείας αποτελεί η Neotex SA. Ο Αλέξανδρος Κατραούζος, Διευθύνων Σύμβουλος και Συνιδιοκτήτης περιγράφει το όραμά του για καινούρια προϊόντα, όπως το καινοτομικό και ιδιαίτερα επιτυχημένο εμπορικό Neoproof Polyurea, παρομοιάζοντας τα με τα έξυπνα κινητά που μπορούν να εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες ταυτόχρονα:

Μια άλλη ιδιότητα που έχει το Neoproof Polyurea είναι ότι είναι ταχυστεγνότο, ή αντέχει στην πρώιμη βροχόπτωση, που πάλι με την κλιματική αλλαγή που σας έλεγα έχουμε πολύ συχνές εναλλαγές. Μπορεί να βρέξει γρήγορα, μετά από λίγο να συννεφιάσει κλπ. Κι όχι μόνο στην Ελλάδα. Η χημεία τους [των προμηθευτών των πρώτων υλών], στα εργαστήρια τα δικά τους, ήταν για δάπεδα, για αυτό μας το προτείναν. Κι

εμείς κάναμε τη σκέψη: Αφού είναι στο δάπεδο γιατί να μην βάλουμε κι αυτή την ιδιότητα στην ταράτσα, που είναι το άλλο μας αντικείμενο;. Γιατί να μην το προσθέσουμε στο smart product, με την αντίστοιχη λογική του smart phone, κι αυτό;

Ο δημιουργικός ηγέτης μπορεί να υποστηρίξει την αναζήτηση πληροφοριών και γνώσεων, που θα διευκολύνουν τη δημιουργική διαδικασία, με διάφορους τρόπους. Όπως θα δούμε και πιο αναλυτικά παρακάτω, στο υποκεφάλαιο που αναλύουμε την υποστήριξη που προσφέρει ο ηγέτης, αυτό μπορεί να γίνει με προσφορά πόρων όπως χρόνο, χρήμα και υλικά. Η αναζήτηση γνώσεων αποτελεί θεμελιώδη λειτουργία ενός δημιουργικού οργανισμού, σύμφωνα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η Korres Natural Products SA, η οποία έχει θεσπίσει μια οργανική θέση για την αναζήτηση και διερεύνηση νέων δραστικών ουσιών σε συνεργασίες με επιστημονικά ιδρύματα. Η Διευθύντρια Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων μας εξηγεί πως η πληροφορία και η γνώση που κομίζει αυτός ο ρόλος μετουσιώνεται σε προϊόντα:

Ένας άνθρωπος ο οποίος ασχολείται με Πανεπιστήμια μας φέρνει μία έρευνα και μας λέει «βρήκα αυτά τα φανταστικά αποτελέσματα». Αυτός ο άνθρωπος είναι πολύ δύσκολο να καταφέρει να μετουσιώσει όλη αυτή την τεχνική γνώση σε προϊόν. Δεν μπορεί καν να καταλάβει ποιο θα ήταν αυτό το προϊόν. Αλλά είναι εξαιρετικός στο να φέρει αυτή τη γνώση. Αυτή η γνώση μεταφέρεται στο NPD (New Product Development), το οποίο ακριβώς επειδή μπορεί να μιλήσει τεχνική γλώσσα και να σκεφτεί να τη μεταφράσει και να τη μετουσιώσει σε κάτι εμπορικό, σκέφτεται ότι αυτό παιδιά είναι μία φανταστική ιστορία, για να φτιάξω αυτό το προϊόν.

Αυτή η διαρκής αναζήτηση που χαρακτηρίζει αυτόν τον οργανισμό αποτυπώνεται με συντομία και στο παρακάτω σύνθημα που ακολουθούν:

«Έχω μάτια ανοιχτά, έχω αυτιά ανοιχτά». Δηλαδή, παραδείγματος χάριν, σε εμάς μπορεί να έρθει το R&D και να μας δώσει μια φόρμουλα, μπορεί να έχει μια πολύ ωραία υφή η φόρμουλα, αλλά το R&D δυσκολεύεται να μεταφράσει σε ποιο προϊόν θα μπορούσε να εξυπηρετηθεί και με ποιο τρόπο θα μπορούσε αυτή η φόρμουλα να φέρει ένα innovation στην αγορά. Η δικιά μου δουλειά είναι να πάρω αυτή τη φόρμουλα, να τη δοκιμάσω πάνω από μία μάσκα, κάτω από μία μάσκα, πάνω στο κεφάλι μου, μέσα στο κεφάλι μου, με όποιο τρόπο εγώ μπορώ να σκεφτώ και εκεί μέσα θα βρω την ιδέα για να μπορέσω να τη βγάλω. Αυτό όμως δεν ήταν δικιά μου ιδέα, ξεκίνησε από το R&D που έφερε μία κρέμα και εγώ δούλεψα για να δω με ποιο τρόπο θα φέρω το προϊόν.

Οι περισσότερες εταιρείες που συμμετείχαν σε αυτή τη μελέτη έχουν δομήσει συγκεκριμένα πλαίσια για τη γένεση και αξιολόγηση νέων ιδεών. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η Palirria SA, που έχει θεσπίσει NPD συναντήσεις. Στο επόμενο απόσπασμα, η Διευθύντρια Διασφάλισης και Ελέγχου Ποιότητας εξηγεί πως λειτουργεί αυτός ο θεσμός:

Τώρα έχουμε δημιουργήσει μια νέα συνάντηση, το NPD [meeting], που εκεί καταθέτουμε όλοι μέσω ενός συγκεκριμένου εντύπου τις προτάσεις μας. Είτε αφορά νέο προϊόν, ή νέα κατηγορία, ή νέος πελάτης, ή νέα συσκευασία ή ακόμα και ένα claim που θα μπει πάνω στη συσκευασία, όπως είναι τώρα το non-GMO. Ο κάθε διευθυντής μπορεί να καταθέσει την πρόταση του. Μια φορά τον μήνα γίνεται συνάντηση με όλους τους διευθυντές των τμημάτων και όποια άλλα άτομα είναι αρμόδια που μπορούν να συνεισφέρουν στο συγκεκριμένο project και γίνεται μια αξιολόγηση, αν θα το προχωρήσουμε, τι θα μας προσφέρει, τι benefit θα έχει το προϊόν στην εταιρεία και αποφασίζουμε από κοινού αν θα το προχωρήσουμε ή αν θα πάει λίγο παρά πίσω ή θα ορίσουμε και ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του. Είναι συλλογική πλέον η αξιολόγηση ενός νέου project, μιας ιδέας.

Η αποτελεσματική διαχείριση της διαδικασίας περιορισμού νέων ιδεών σε μια μοναδική λύση (selective retention) επιτυγχάνεται με την κατάλληλη αξιολόγηση. Ο δημιουργικός ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να θεσπίσει τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης που θα συνάδουν με την στρατηγική της εταιρείας. Ο Διευθυντής Έρευνας και Ανάπτυξης της Palirria SA απαριθμεί τα κριτήρια αξιολόγησης που ακολουθούν για ένα νέο προϊόν:

Έχουμε γύρω στα 8 thresholds. Αν το προϊόν, η ιδέα που έρχεται είναι PL [Private Label], ή είναι απαίτηση για PL, ή branded προϊόν «Palirria». Εάν υπάρχει ο εξοπλισμός να το φτιάξουμε, ή απαιτείται επένδυση και ποιο είναι το ύψος της επένδυσης που απαιτείται για την υλοποίηση. Εάν θα απευθυνθεί σε μία αγορά στρατηγική, στόχο και λοιπά. Εάν θα μπορεί να γίνει κόπια το προϊόν αυτό και σε μια άλλη αγορά, οπότε θα δώσει πολλαπλάσια οφέλη. Εάν το προϊόν θα δώσει μία υψηλή κερδοφορία, ή αν δεν θα δώσει μία υψηλή κερδοφορία. Εάν θα αυξήσει τον τζίρο και σε ποια αγορά. Εάν θα εμπλέξει και έναν καλό μας συνεργάτη πελάτη, ή θα μας δέσει περισσότερο με αυτόν. Είναι πληθώρα thresholds, τα οποία αξιολογούνται. Στην αρχή του project υπάρχει μία βαθμολογία, με βαρύτερες αντιστοιχίες, που βγαίνει ένα σκορ στο project. Αν σε πρώτη φάση είναι απορριπτικό ή αξίζει τον κόπο να το δούμε. Εάν είναι απορριπτικό, δεν το κουβεντιάζουμε. Εάν αξίζει τον κόπο να το δούμε, αρχίζει και μπαίνει σε σάρκα και οστά, κουβεντιάζεται στη lead team. Σε περίπτωση εκτάκτου περιστασίου, όταν ένα προϊόν υπάρχει το feeling ότι είναι [υποσχόμενο], αλλά δεν δείχνουν τα threshold, κατ' εξαίρεση το κουβεντιάζουμε και αυτό.

Κάποιες φορές, τα κριτήρια αξιολόγησης μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη στη δημιουργική διαδικασία. Παρότι η Korres Natural Products SA ακολουθεί ένα δομημένο μοντέλο για τη γένεση και αξιολόγηση νέων ιδεών, η Διευθύντρια Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων της εταιρείας τονίζει την κρισιμότητα του να υπάρχει και ευελιξία σε αυτή τη διαδικασία:

Πολλές φορές για να γεννηθεί μια νέα ιδέα, να εγκριθεί μια νέα ιδέα και να μπορέσει να ξεκινήσει να λειτουργεί μια νέα ιδέα, υπάρχουν πάρα πολλά steps που πρέπει να ακολουθήσουμε, πάρα πολλές εγκρίσεις που πρέπει να πάρουμε, πάρα πολλά confidential πράγματα που δυσκολεύεται πάρα πολύ, χάνεται η ουσία... Οπότε αυτό είχαμε προσπαθήσει να κρατήσουμε εμείς, τη δικιά μας ευελιξία, κρατώντας λίγο πιο κεντρικά τις νέες ιδέες, τα νέα προϊόντα, το πού θέλω να πάω και τα στρατηγικά σε λίγους ανθρώπους που ήταν κοντά στο NPD. Αυτό έχει βοηθήσει πάρα πολύ να μπορούμε να δρούμε λίγο πιο γρήγορα.

Ανάλογα με την πολυπλοκότητα του έργου και την τεχνογνωσία του οργανισμού που το αναλαμβάνει, τα κριτήρια αξιολόγησης ανανεώνονται για να καλύψουν τις εκάστοτε ανάγκες. Στο επόμενο απόσπασμα, η Διευθύντρια Εργοστασίου της Elpen SA περιγράφει τα κριτήρια αξιολόγησης που λήφθηκαν υπόψιν για τον ανασχεδιασμό του Elpenhaler®, ποιοι συμμετείχαν στη διαμόρφωσή τους και τις διαφορές της συγκεκριμένης διαδικασίας από την αρχική διαδικασία ανάπτυξης αυτού του προϊόντος:

Είχαμε καταλήξει σε επτά εναλλακτικά μοντέλα. Να δούμε τα συν, τα πλην, με ένα δομημένο τρόπο, να παρθεί η απόφαση όσο πιο δομημένα γίνεται. Είχαμε κάνει ένα ολόκληρο matrix για να βγάλουμε ένα score με το οποίο θα επιλέξουμε. Και δεν ήταν εύκολο. Γιατί κι εμείς δεν το είχαμε ξανακάνει. Την πρώτη φορά όταν βγήκε το πρώτο device, ήταν τόση η προσπάθεια του να στηθεί κάτι που δεν είχαμε ασχοληθεί καθόλου με όλη αυτή την αξιολόγηση του θα αρέσει-δεν θα αρέσει, τι θα πει ο ασθενής κλπ. Μας ενδιέφερε να υπάρχει μια συσκευή που να λειτουργεί και να δίνει το φάρμακο σωστά. Ήταν πολύ άλλη η αρχική προσέγγιση από τη δεύτερη. Επίσης, εδώ πια είχαμε συσσωρευμένη και εμπειρία και από την αγορά και από την παραγωγή και από τις δυσκολίες που είχαμε βρει μπροστά μας όλα αυτά τα χρόνια, οπότε πήγαμε να λύσουμε όσο πιο δομημένα γίνεται τα προβλήματα ολονών. Του marketing που έλεγε, «Δεν αρέσει, φαίνεται φτηνάριο, θα το 'θελα πιο μοντέρνο, θα το 'θελα με άλλα χρώματα». Η παραγωγή που έλεγε, «θα 'θελα πιο robust υλικά.», «Θα 'θελα καλύτερες σφραγίσεις για να έχει επαναληψιμότητα» θα 'λεγε το quality στις μετρήσεις του, το market access και οι ασθενείς έλεγαν, «θα 'θελα η συσκευή να καθοδηγεί καλύτερα το χρήστη στο πώς να τη χρησιμοποιήσει». Όλα αυτά τα «θα 'θελα» μπήκανε μέσα και λήφθηκαν υπόψιν. Άλλαξε πολύ η διαδικασία στο πώς έγινε ο ανασχεδιασμός.

Επίσης, θα 'θελα να γίνει γρήγορα; Θα 'θελα να γίνει φτηνά; Θα 'θελα να γίνει με τις λιγότερες αλλαγές στις γραμμές παραγωγής ή πάμε να τα αλλάξουμε όλα; Γιατί θα μπορούσαμε να πούμε ότι πάμε να κάνουμε κάτι τελείως άλλο, πολύ πιο μοντέρνο, πολύ πιο αυτόματο, αλλά αυτό σημαίνει ότι το time to market, εκεί που λέγαμε ότι θα 'ναι έξι μήνες, θα ήταν έξι χρόνια. Κι εκεί που λέγαμε ότι το έξοδο για τον παραγωγικό εξοπλισμό που θα χρειαστεί να είναι μηδέν, να ήταν κάτι εκατομμύρια. Και μετά θα χρειαζόταν άλλο ένα εργοστάσιο δίπλα σε αυτό γιατί τίποτα δεν μπορούσε να σταματήσει. Ήταν όλα, το προϊόν στην αγορά, ήταν on the fly, δε μπορούσες να πεις στους πελάτες περιμένετε τώρα και στα επόμενα δύο χρόνια θα σας δώσω το καινούργιο. Οπότε όλα αυτά μπήκανε με κριτήρια βαρύτητας και βαθμολόγησης και λήφθηκε η απόφαση που κατέληξε εδώ και δουλεύονται παράλληλα άλλα πράγματα.

Ο δημιουργικός ηγέτης πολλές φορές καλείται να διατηρήσει τις ισορροπίες ανάμεσα στους διάφορους εμπλεκόμενους στη δημιουργική διαδικασία ενός έργου. Αυτό αποτελεί συχνό φαινόμενο στον τομέα της διαφήμισης, δεδομένου ότι για τη δημιουργία ενός έργου εμπλέκονται διαφορετικοί οργανισμοί. Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Sohosquare Athens εξηγεί ότι αυτή η ηγετική ικανότητα είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη ενός δημιουργικού αποτελέσματος:

Πολλές φορές έχουν τιναχθεί παραγωγές με τη λογική, «ως Δημιουργικός Διευθυντής, δεν εγκρίνω αυτό που θέλει να κάνει ο Σκηνοθέτης. Πείτε το στο πελάτη». Meeting με τον πελάτη, «σόρρυ... ήμασταν σύμφωνοι, δε βγαίνει, δε θέλουμε να δουλέψουμε μ' αυτόν. Δεν μπορεί να συνεργαστεί.». Εκεί πέρα είναι θέμα πλέον της εταιρείας παραγωγής. Εκεί πέρα επεμβαίνω εγώ, με την εταιρεία παραγωγής, ότι ή αλλάξεις Σκηνοθέτη ή κάνει τη δουλειά που πρέπει να κάνει. Ή αναλαμβάνεις την ευθύνη να μην αγοράσει την ταινία ο πελάτης. Ή να μην την αγοράσουμε εμείς. Εντάξει, δεν είναι πολλές αυτές οι περιπτώσεις κι επειδή έχουμε σταθερές συνεργασίες, δουλεύουμε καλά.

Ο Διευθυντής του Δημιουργικού Τμήματος της ίδιας εταιρείας εξηγεί ότι οι υγιείς συγκρούσεις είναι μεν κομμάτι της δημιουργικής διαδικασίας, αλλά εφόσον όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν τον ίδιο στόχο, ο ηγέτης οφείλει να διατηρήσει τις ισορροπίες:

Ένας Creative Director οφείλει να διατηρήσει και μία ισορροπία βάσει των ζητούμενων του πελάτη και της καλλιτεχνικής απεικόνισης του Σκηνοθέτη. Γενικά δεν υπάρχουν ακραίες διαφορές ή ρήξεις. Μπορεί να υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ του Σκηνοθέτη και του Δημιουργικού Διευθυντή, ο οποίος επαναλαμβάνω οφείλει να έχει και τα δεδομένα του πελάτη στο μυαλό του, παρόλα αυτά όταν υπάρχει καλή συνεργασία και μία καλώς εννοούμενη οικειότητα, πάντα βρίσκονται λύσεις για το πώς θα προσεγγίσουμε το θέμα.

Από τα παραπάνω παραδείγματα γίνεται κατανοητό πως οι ικανότητες διαχείρισης δημιουργικών διαδικασιών που οφείλει να έχει ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός είναι πολύπλευρες και βασίζονται στη δημιουργική στρατηγική ενός οργανισμού, όπως διατυπώνει και ο Διευθυντής του Δημιουργικού Τμήματος της Sohosquare Athens:

Η δημιουργική στρατηγική αποτυπώνει με έναν άλλον τρόπο, με έναν πιο εύκαμπτο και πιο κατανοητό τρόπο για το κοινό μία στρατηγική, η οποία έχει τεχνικά χαρακτηριστικά, οφείλει να ακολουθήσει ένα πλαίσιο πολύ συγκεκριμένο κι ένα πολύ συγκεκριμένο ζητούμενο, να βρει κάποια insights που λέμε, τα οποία πρέπει να διαχειριστείς για να βγάλεις όσο το δυνατόν καλύτερο δημιουργικό προϊόν. Όμως, η σωστή δημιουργική διαδικασία περιλαμβάνει και τη δημιουργική στρατηγική. Πώς δηλαδή η στρατηγική εκφράζεται ως δημιουργική στρατηγική πλέον και η δημιουργική στρατηγική σου δίνει το πάτημα και το αντίστοιχο πλαίσιο να κάνεις όσο το δυνατόν καλύτερη δουλειά.

3.1.3 Επίγνωση χρονικής πολυπλοκότητας του έργου. Κάποιες από τις ικανότητες που απαιτεί η διευκολυντική δημιουργική ηγεσία προϋποθέτουν την επίγνωση της χρονικής πολυπλοκότητας του έργου. Ο διευκολυντικός δημιουργικός ηγέτης πρέπει να αντιλαμβάνεται και να προσαρμόζεται στο χρονικό πλαίσιο του εκάστοτε δημιουργικού έργου· τους ρυθμούς του· το συγχρονισμό ή μη των διακριτών ενεργειών που απαιτεί· την αλληλουχία αυτών των ενεργειών· τις απαραίτητες χρονικές παύσεις κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του έργου· το τι πρέπει να εκτελείται ταυτόχρονα, καθώς επίσης τις στιγμές δημιουργικής αχρονικότητας που πιθανώς βιώνει η ομάδα (Halbesleben et al., 2003). Η διοίκηση της Epsa SA, γνωρίζοντας ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση θα ενέκρινε τη χρήση της στέβιας στα τρόφιμα, είχε ξεκινήσει την ανάπτυξη προϊόντων με στέβια δύο χρόνια νωρίτερα προκειμένου να υπάρχουν έτοιμα προϊόντα για παραγωγή άμεσα μετά την έκδοση της νέας νομοθεσίας:

Πέννυ Τσαούτου, Διευθύνουσα Σύμβουλος και Συνιδιοκτήτρια:
Πήρε δυο χρόνια [η ανάπτυξη των προϊόντων με στέβια]... Δεν υπήρχε και η νομοθεσία καταρχήν. Η νομοθεσία στην Ευρώπη, για να χρησιμοποιηθεί η στέβια, το εκχύλισμα δηλαδή από το φυτό στέβια στο τρόφιμο βγήκε το Νοέμβριο του 2011. Οπότε εμείς στην ουσία τότε είχαμε έτοιμο το προϊόν, περιμέναμε τη νομοθεσία, για να οριστικοποιηθούνε κάποια πράγματα, κάναμε μακέτες και βγήκε το προϊόν. Από το Μάρτιο 2012, δηλαδή μέσα σε τέσσερις μήνες, είχε βγει το προϊόν.

Δύο διευθυντικά στελέχη της Palirria SA μας εξήγησαν το χρονικό πλαίσιο ανάπτυξης και ποιοτικού ελέγχου ενός προϊόντος, τονίζοντας ότι οι ενέργειες ανάπτυξης και ποιοτικής διασφάλισης εξαρτώνται φυσικά και από τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά:

Διευθυντής Έρευνας και Ανάπτυξης: Καθημερινά αναπτύσσουμε πληθώρα συνταγών, κάνουμε αρκετές δοκιμές σε επίπεδο R&D. Σε κάποια από τα προϊόντα μας, δυστυχώς, δεν μπορούμε να έχουμε accelerated tests, επειδή αν είναι ερμητικά κλεισμένο τρόφιμο σε μία κονσέρβα, δεν μπορείς μόνο με τη θερμοκρασία να κάνεις 100% accelerated tests, για να δεις πολύ πιο γρήγορα τα δεδομένα, οπότε σε μερικές περιπτώσεις το aging test που κάνουμε είναι και ένα χρόνο και ενάμιση χρόνο. Άρα πάρα πολλά πράγματα που λανσάρουμε τώρα είναι δοκιμές οι οποίες έχουν ξεκινήσει και έχουν συλληφθεί σαν ιδέα χρόνια πριν.

Διευθύντρια Διασφάλισης και Ελέγχου Ποιότητας: Γενικά, το ντολμαδάκι είναι ένα πολύ δύσκολο προϊόν. Με την πάροδο του χρόνου, στο ρύζι πραγματοποιούνται διάφορες αλλαγές κατά την παραμονή του στο κονσερβάκι. Δηλαδή, μπορεί να πάρει κάποιος καταναλωτής κάποιο κονσερβάκι και το ρύζι να είναι σκληρό, μπορεί να πάρει ένας καταναλωτής ένα προϊόν, ένα ντολμαδάκι, και μέσα να έχει άμυλο. Αυτό προέρχεται από το ρύζι. Αυτό δεν είναι κάτι το οποίο φαίνεται αμέσως μόλις παράγω το προϊόν, πρέπει να μείνει ένα χρονικό διάστημα. Οπότε για να αξιολογήσουμε ένα ρύζι, μπορεί να χρειαστούμε και 6 μήνες και 1 χρόνο. Για να αξιολογήσουμε το φασόλι μπορεί να χρειαστούμε μια βδομάδα. Που σημαίνει θα πάρουμε το δείγμα, θα κάνουμε το προϊόν, θα κάνουμε γευστική δοκιμή για να δούμε ότι έχει ωραίο βράσιμο, ωραία δομή. [...] Γιατί είναι προϊόν το οποίο έχει μεγάλη διάρκεια ζωής, τα αποστειρωμένα φτάνουνε μέχρι τα 4 χρόνια, οπότε θα πρέπει να αξιολογηθεί το προϊόν στα 4 χρόνια, αν όχι στα 4, σίγουρα στον 1 χρόνο και με διαφορετικές συνθήκες. Άλλες χώρες είναι πιο ζεστές, άλλες είναι πιο κρύες. Έχουμε και αυτά τα θεματάκια. Δεν απευθύνεται το προϊόν μας μόνο στην Ελλάδα, που ξέρουμε πάνω κάτω τις συνθήκες, ή εμείς εδώ πέρα έχουμε ελεγχόμενες συνθήκες αποθήκευσης του προϊόντος, ο πελάτης μπορεί να μην έχει να έχει [κατάλληλες] αποθήκες.

Οι δημιουργικοί ηγέτες έχουν επίσης την ικανότητα να συγχρονίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες ανάλογα με τους εξωτερικούς παράγοντες. Τα επόμενα δύο αποσπάσματα δείχνουν πώς δύο εταιρείες ρίσκαραν και επωφελήθηκαν την εποχή των capital controls:

Αλέξανδρος Κατραούζος, Διευθύνων Σύμβουλος και Συνιδιοκτήτης, Neotex SA: Όταν ανακοινώθηκαν τα capital controls, γυρίσαμε από ένα καλοκαίρι που είχαμε μια αβεβαιότητα παρόλο που είχαμε αποθέματα κλπ. Εμείς δε καθήκαμε από το στόχο. Δηλαδή, όταν επιστρέψαμε τον Σεπτέμβριο του 2015, πριν τις εκλογές, εμείς λέμε αυτό θα το προχωρήσουμε ό,τι και να γίνει στην Ελλάδα. Πιστέψαμε πολύ στην εξωστρέφεια, ότι θα κάνει τη διαφορά, δηλαδή και σε διεθνές επίπεδο γιατί είναι διεθνώς καινοτομικό [το προϊόν]. Είναι δηλαδή πόσο ρόλο παίζει η προσήλωση στον στόχο, η πίστη και η αξιοπιστία. Να βγάλουμε κάτι αξιόπιστο, να προχωρήσει, να συνεχίσουμε την πιστοποίηση με το

γερμανικό ινστιτούτο και ούτω καθεξής. Γι' αυτό και πολλές πόρτες άνοιξαν και στο εξωτερικό με αυτό και όχι με τα commodities.

Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Sohosquare Athens: Αλλά θεωρούσαμε ότι ήταν το κατάλληλο timing. Μόλις είχε γίνει όλη η κρίση, υπήρχαν τα capital controls, υπήρχε ένα αδιέξοδο σε όλους, υπήρχε μία πίεση ότι πρέπει να πουλήσουμε μπύρα. Γιατί πάντα από εκεί προκύπτει η ανάγκη κι αυτός είναι ο βασικός στόχος που κάνεις μια επικοινωνία. Άρα εκεί πέρα βγήκαμε και είπαμε, θέλουμε να μιλήσουμε με μια ανθρώπινη αλήθεια, να μιλήσουμε στο μέσο Έλληνα και σε άντρα και σε γυναίκα και σε νεότερο και σε μεγαλύτερο με ένα στόρι το οποίο θα είναι αφηγηματικό. Άρα λοιπόν πάμε να σπάσουμε τους κανόνες. Ήταν πολύ συνειδητή η απόφασή μας ως διαφημιστική και το αγκάλιασε κατευθείαν και η ομάδα της Άλφα. Άρα λοιπόν και όλες οι ιδέες που ξεκινήσαμε να δουλεύουμε, ήταν πάνω στη λογική αυτή του storytelling. Πώς μπορούμε να δημιουργήσουμε μια ωραία, ελληνική ιστορία και να εντάξουμε πλέον τη νέα στρατηγική και positioning της Άλφα, ότι η Άλφα ενώνει τους ανθρώπους, ενώνει την οικογένεια.

3.2 Συμπεριφορές

Πολλές μελέτες έχουν αναδείξει το θετικό αντίκτυπο που έχει η υποστήριξη που παράσχουν οι ηγέτες στη δημιουργικότητα των εργαζομένων (Amabile et al., 2004· George & Zhou, 2007; Lin et al., 2016· Madjar et al., 2002· Oldham & Cummings, 1996). Μεταξύ των συγκεκριμένων συμπεριφορών ηγετών που έχουν βρεθεί ότι επηρεάζουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων συγκαταλέγονται ο καθορισμός στόχων (Litchfield et al., 2011· Shalley, 1991, 1995· Sutton & Hargadon, 1996)· η παρακολούθηση (monitoring) (Amabile et al., 2004· Choi et al., 2009· George & Zhou, 2001· Zhou, 2003)· η αναμενόμενη αξιολόγηση (Shalley, 1995· Yuan & Zhou, 2008)· η εποικοδομητική κριτική (George & Zhou, 2001· Mumford et al., 2014· Zhou, 1998, 2003· Zhou, 2008)· το παιχνίδι (Andriopoulos & Gotsi, 2005· Mainemelis & Ronson, 2006· Statler et al., 2011· Statler et al., 2009)· η ενδυνάμωση των εργαζομένων (Sun et al., 2012· Zhang & Bartol, 2010)· οι αυθεντικές συμπεριφορές των ηγετών (Rego et al., 2012· Rego et al., 2014)· οι ηθικές συμπεριφορές των ηγετών (Gu et al., 2015· Yidong & Xinxin, 2013) και τα δίκτυα τους (κοινωνικοί δεσμοί και σχέσεις) (Elkins & Keller, 2003· Venkataramani et al., 2014).

3.2.1 Υποστήριξη από τον Ηγέτη. Όπως είναι αναμενόμενο, η υποστήριξη του ηγέτη και πως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι είναι κρίσιμης σημασίας τόσο για την έκφραση της δημιουργικότητάς τους, όσο και για το τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα. Ενθαρρύνοντας, δείχνοντας εμπιστοσύνη, κάνοντας εποικοδομητική κριτική και προσφέροντας πόρους στους εργαζόμενους, οι διευκολυντικοί ηγέτες προάγουν την ίδια τη δημιουργική διαδικασία.

3.2.1.1 *Ενθάρρυνση*. Στην Palirria SA, η ηγεσία παραμένει δεκτική στις νέες ιδέες και επικροτεί τη δημιουργικότητα των εργαζομένων:

Διευθύντρια Marketing: Η διοίκηση μας, ξεκινώντας από τον Πρόεδρό μας, είναι πάρα πολύ ανοιχτή στο κομμάτι της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Πολλές φορές τον ακούμε να μας λέει «φέρτε μου ιδέες» και αυτό δείχνει το πόσο open είναι σε όλο αυτό και, φυσικά, αφήνει και μία τεράστια ελευθερία, θεωρώ όχι μόνο σε μένα, σε όλους τους ανθρώπους από κάτω, να μην περιορίζουν το μυαλό τους, αλλά να μπορούν οτιδήποτε σκεφτούν, που θεωρούν ότι έχει αξία να το συζητήσουν μαζί του, γιατί έχουμε και μία διοίκηση, η οποία είναι open door policy. Δηλαδή, θα μπω μέσα στο γραφείο του [Προέδρου] και θα του μιλήσω οποιαδήποτε ώρα και στιγμή θεωρώ ότι πρέπει. Οπότε, νομίζω ότι σε αυτό είναι πάρα πολύ open και νιώθουμε, νομίζω, όλοι πολύ τυχεροί.

Διευθύντρια Διασφάλισης και Ελέγχου Ποιότητας: Αν βρεθώ κάπου και ακούσω κάτι που μπορεί να εφαρμοστεί και σε εμάς, φυσικά μπορώ να το φέρω στο τραπέζι και να συζητηθεί και να διερευνηθεί. Δεν θα μου πει κάποιος «Δεν είναι δική σου δουλειά, γιατί;» Φυσικά κι εγώ δέχομαι από κάποιο συνάδελφο, αν θα δει κάτι που μπορεί να βελτιώσει τη δική μου δουλειά, ένα νέο μηχανήμα καλοδεχούμενο και ευπρόσδεκτο και είναι στα πλαίσια της πολύ καλής συνεργασίας που έχουμε.

Αναφέρθηκε, επιπλέον, από αρκετούς συνεντευξιζόμενους, ότι για να εμπνεύσει και να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, ο δημιουργικός ηγέτης πρέπει να αποτελεί παράδειγμα με τις πράξεις του και να πρωτοστατεί στη δημιουργική διαδικασία:

Διευθύντρια Έρευνας και Ανάπτυξης, Korres Natural Products SA: Προσωπικά χαίρομαι γιατί όλη η ομάδα φτιάχνει πάρα πολύ ωραία και καινοτόμα προϊόντα και γιατί δουλεύουμε όλοι με ενθουσιασμό. Τουλάχιστον εγώ δεν έχω χάσει τον αρχικό ενθουσιασμό μου, εξακολουθεί να μου αρέσει να είμαι μέσα στο χημείο και να κάνω προϊόντα και με αυτό τον τρόπο νομίζω ότι έχω εμπνεύσει και την υπόλοιπη ομάδα να είναι δημιουργική. Γιατί όταν βλέπουν κάποιον να μπαίνει μες στο χημείο, που είναι στην δική μου την ηλικία, που ακόμα συνεχίζει να μου αρέσει να δοκιμάζω πρώτες ύλες, να βλέπω νέες υφές, να προσπαθώ συνέχεια να βγει κάτι καινούργιο, ακολουθεί και όλη η ομάδα σ' αυτό. Το βασικό στοιχείο της ομάδας είναι η αλληλεπίδραση, να μην υπάρχουν στεγανά και να διαχέεται η πληροφορία, η παρατήρηση και η εμπειρία.

Διευθυντής Παραγωγής και Βελτιστοποίησης Διαδικασιών, Palirria SA:

Υπάρχουν για μένα δυο ειδών management, του Μεγάλου Αλεξάνδρου και του Δαρείου. Εγώ είμαι της σχολής του Μεγάλου Αλεξάνδρου. Θα μπεις μπροστά, θα το δείξεις, μακροπρόθεσμα δεν πρόκειται να το χάσεις, θα το κατακτήσεις. Δεν είμαι της φιλοσοφίας, κάθομαι στον θρόνο, «Εσύ θα κάνεις αυτό, εσύ θα κάνεις αυτό, εσύ θα κάνεις το άλλο, αν δεν στο δείξω.». Εκεί σε short time έχεις καλό αποτέλεσμα, γιατί ο καθένας κάνει αυτό που πρέπει να κάνει.

Διευθύντρια Εργοστασίου / Q.P., Elpen SA: Εκεί, τί χρειάζεται από αυτόν που ηγείται; Από την εμπειρία μου να σας πω, χρειάζεται να ξέρει πάρα πολύ καλά το αντικείμενο, να λερώνει τα χέρια του, να είναι εκεί δίπλα δηλαδή, να δουλεύει το ίδιο με τους υπόλοιπους για να μπορεί να τους παίρνει μαζί του. Εγώ γενικώς αυτή τη προσέγγιση έχω.

3.2.1.2 Πόροι. Ένας ακόμα από τους τρόπους που ο ηγέτης υποστηρίζει τους εργαζόμενους είναι η προσφορά των απαραίτητων πόρων για να διευκολύνει τη δημιουργικότητά τους. Αυτοί οι πόροι μπορεί να είναι οικονομικοί, υλικοί, αλλά μπορεί να μεταφράζονται και σε υποστήριξη της περαιτέρω εκπαίδευσής τους. Επί παραδείγματι, ο Νικόλαος Μαντζαρέας, Συνιδιοκτήτης της Extraco SA αναφέρει ότι η εταιρεία προσφέρει στην τεχνική ομάδα όλους τους πιθανούς πόρους για να φέρνουν καινούριες ιδέες:

Καταρχήν τους έχω διαθέσει όλα τα μέσα τα οποία χρειάζονται για να κινηθούν. Τους έχω διαθέσει όλη την οργανωτική δομή της εταιρείας που μπορούν να εκτελέσουν αυτό τους το έργο τους. Ό,τι πιο σύγχρονο υπάρχει σε παγκόσμιο επίπεδο από πλευράς εξοπλισμού, το αγοράζω. Είτε είναι software, είτε είναι hardware, είτε οτιδήποτε άλλα όργανα χρειάζονται. Τους στέλνω σε σεμινάρια στο εξωτερικό και στην Αμερική σε ειδικά σεμινάρια. Να φέρουνε καινούριες ιδέες.

Ο Αλέξανδρος Κατραούζος, Διευθύνων Σύμβουλος και Συνιδιοκτήτης της Netotex SA, αναφέρει ότι χωρίς τον εκσυγχρονισμό του εργαστηρίου δεν θα μπορούσαν να είχαν υποστηρίξει το μηχανισμό για τη δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων:

Αλλά χωρίς χημικούς, αυτά τα μηνύματα του marketing που σας ανέφερα, δηλαδή ποιες ανάγκες, τι θέλαμε σε ένα προϊόν, πάλι δε θα μπορούσαν να γίνουν. Δηλαδή, ωραία, τα θέλει αυτά το marketing οι πωλητές και τα εξαγωγικά στελέχη, τις ιδιότητες που σας ανέφερα. Γίνεται; Αν η εταιρεία δεν επένδυε στο εργαστήριο με μηχανήματα, να κάνει προσομοίωση, αν δεν έφτιαχνε ένα μηχανισμό να πιστοποιηθούν αυτά τα πράγματα στη Γερμανία, σε εργαστήριο κλπ. πάλι δε θα γινόταν. Αν δεν υπήρχε αυτό το πλαίσιο που ενθάρρυνε όλες αυτές τις κινήσεις. Αν ένα μέρος της αποθήκης, της εισαγωγικής εμπορικής εταιρείας, ένα κτίριο που χτίστηκε

το 2006, δεν το μετατρέπαμε σε εργαστήριο, πού θα υπήρχαν οι άνθρωποι να κάνουν αυτές τις δοκιμές;

Η Διευθύντρια Έρευνας και Ανάπτυξης της Korres Natural Products SA δίνει ένα ενδεικτικό παράδειγμα για τον τρόπο που υποστηρίζεται η εκπαίδευση των μελών του τμήματός της με τη σταδιακή ανάθεση πιο πολύπλοκων έργων ανάλογα με την εμπειρία τους:

Στην ομάδα η Senior Formulator που είναι π.χ. τέσσερα χρόνια στο formulation, δε θα δουλέψει ένα νέο αντηλιακό, θα πάρει ένα υπάρχον αντηλιακό να το τροποποιήσει, έτσι ώστε να μάθει σε ένα περπατημένο project. Βλέπετε πως εστιάζω στο αντηλιακό γιατί και επιστημονικό υπόβαθρο πρέπει να έχεις για να το δουλέψεις και είναι αρκετά περίπλοκο γενικά στην παρακολούθησή του αυτό το προϊόν, έχει πάρα πολλά στάδια. Η Junior Formulator συνήθως ξεκινάει με αρωματισμούς, κυρίως σε έτοιμες βάσεις, αλλά παράλληλα θα της ανατεθεί να εκτελέσει και προϊόντα εργαστηριακά, να κάνει βάσεις που είναι πιο δύσκολες, εκτός από το να κάνει μία απλή ανάμειξη. Ή να παρακολουθήσει και μία σταθερότητα σε ένα προϊόν που δεν το έχει ξαναδουλέψει, να το δει στους φούρνους πως θα είναι. Δηλαδή προσπαθείς σιγά-σιγά να χτίζεις την ομάδα, προστατεύοντάς την παράλληλα με απώτερο στόχο την συνολική βελτίωση όλων των μελών της.

3.2.1.3 Εποικοδομητική Κριτική. Η εποικοδομητική κριτική ενισχύει σημαντικά τη δημιουργικότητα των εργαζομένων (Mumford et al., 2014). Σύμφωνα με τη Zhou (2008), ο ηγέτης που προσφέρει εποικοδομητική κριτική ενισχύει τη δημιουργικότητα του εργαζομένου εφόσον καθιερώνει συγκεκριμένα κριτήρια αυτό-αξιολόγησης και διευκολύνει την απόκτηση δημιουργικών δεξιοτήτων σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρείας, ενδυναμώνοντας έτσι το εγγενές κίνητρο του εργαζομένου. Ο Διευθυντής Έρευνας και Ανάπτυξης της Neotex SA, εξηγεί πως η καθημερινή ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων επιτρέπει την αλληλεπίδραση, το σχολιασμό και την ανταλλαγή απόψεων, διευκολύνοντας έτσι την ανάπτυξη νέων προϊόντων:

Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων είναι καθημερινή και θεωρώ πάρα πάρα πολύ συχνή. Οπότε οποιαδήποτε τέτοια διαδικασία ακολουθούμε υπάρχει αμέσως feedback από τα υπόλοιπα τμήματα, να ξέρουμε αν πρέπει να σταματήσουμε, αν πρέπει να συνεχίσουμε, αν πρέπει να αλλάξουμε τον τρόπο που σκεφτόμαστε για τη δημιουργία του προϊόντος και να το διαφοροποιήσουμε, να εστιάσουμε σε κάποιο άλλο χαρακτηριστικό. Οπότε είναι μια δυναμική κατάσταση καθημερινή.

Ο Διευθυντής Στρατηγικής της Sohosquare Athens τονίζει πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει επικοινωνιακή κριτική από ανθρώπους έξω από τον κύριο δημιουργικό πυρήνα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης μιας νέας ιδέας:

Απλά όταν δουλεύεις κάποιες δημιουργικές ιδέες χάνεσαι λιγάκι και μέσα στη δημιουργική ιδέα. Οπότε, κάποιος που είναι απέξω μπορεί να έχει ένα κριτήριο πιο αποστασιοποιημένο. Έξω από τη δημιουργική ιδέα είναι το planning, το account, γιατί λιγάκι τους παρουσιάζουν οι δημιουργικοί τις ιδέες. Άρα είσαι λίγο πιο αποστασιοποιημένος και έχεις κάποια κριτήρια. Ακόμη πιο έξω είναι ο πελάτης βέβαια.

Ο Διευθυντής του Δημιουργικού Τμήματος της ίδιας εταιρείας, αναφερόμενος στις συναντήσεις μεταξύ των τμημάτων για την αξιολόγηση των ιδεών, λέει χαρακτηριστικά ότι αυτή η «κυκλική διαδικασία» ανταλλαγής απόψεων είναι κρίσιμης σημασίας για να υπάρξει το βέλτιστο δημιουργικό αποτέλεσμα:

Αυτό είναι μία κυκλική διαδικασία και ουσιαστικά είναι και μία τεχνική γιατί έτσι αρχίζεις τρόπον τινά να βγάζεις από πάνω σου και από μέσα σου πράγματα τα οποία μπορεί να είναι μέτρια, πράγματα τα οποία μπορεί να έχουν ξεφύγει ή ιδέες οι οποίες δεν εξυπηρετούν 100% τη στρατηγική, το συναίσθημα, το θυμικό, το στιδήποτε.

3.2.2 Στοχοθέτηση. Η στοχοθέτηση επιτρέπει στους δημιουργικούς ηγέτες να επηρεάσουν το κίνητρο, την προσπάθεια και τη δέσμευση των εργαζομένων στο εξελισσόμενο δημιουργικό έργο δίχως να περιορίσουν την αίσθηση αυτονομίας τους (Shalley & Gilson, 2004). Επίσης, αρκετές εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν περισσότερο δημιουργικά αποτελέσματα όταν τους δίνεται ένας δύσκολος δημιουργικός στόχος (Carson & Carson, 1993· Shalley, 1991, 1995). Συχνό φαινόμενο αποτελεί η πρόσληψη καινούριων εργαζομένων για να ηγηθούν της δημιουργικής διαδικασίας προς την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου νέου έργου. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η Διευθύντρια Έρευνας, Ανάπτυξης και Marketing Καλλυντικών της Adelco SA, η οποία προσλήφθηκε ύστερα από δεκαετή εμπειρία στο χώρο για την ανάπτυξη νέας παιδικής σειράς:

Οπότε, στην αρχή είχα αναλάβει το R&D καθαρά για να αναπτύξω νέα προϊόντα για παιδική σειρά -- περιποίηση μαλλιών, περιποίηση σώματος -- και ξεκίνησα την ανάπτυξη νέων προϊόντων: προϊόντα καθαρισμού, προϊόντα styling.

Αναλόγως του τομέα δραστηριοποίησης της εταιρείας, οι στόχοι μπορεί να θέτονται και από τους πελάτες, όπως βλέπουμε στο παρακάτω απόσπασμα που αναφέρεται σε γενική αλλαγή της επικοινωνιακής στρατηγικής της μύρας Άλφα:

Διευθυντής Στρατηγικής, Sohospace Athens: Το brief που είχαμε πάρει είναι ότι φάχνουμε μία νέα, φρέσκια επικοινωνία. Ήτανε πάνω στο simplicity, επάνω στα απλά, μικρά, ταπεινά πράγματα, με αυτά μπορείς να περάσεις πάρα πολύ καλά, δεν χρειάζεσαι χαιρετούρες και υπερβολές. Μόνο που τότε ήταν η εποχή που η Ελλάδα ήτανε στην κάτω βόλτα. Άρα το simplicity ήρθε λιγάκι ως μία απάντηση στο παλιό complexity της υπερβολής, αλλά ταυτοχρόνως και στο downshift που έκανε όλη η κοινωνία από το 2008, 2009, 2010 και μετά, που έπρεπε να ζήσουμε με πολύ λιγότερα. Οπότε simplicity ήτανε η λογική και πάνω σε αυτήν τη στρατηγική ήθελε ο πελάτης να κινηθούμε. Θα έλεγα από κάτι πιο φολκλόρ θα ήθελαν να μεταβούν, να πάνε σε κάτι λίγο πιο, πώς να το πω, να έχει ένα point of view μεγαλύτερο. Λίγο πιο edgy, ποιο χαρακτηριστικό. Περισσότερο από το πιο mild και το πιο soft, να περάσουν σε κάτι πιο point of view, όπου η μάρκα πλέον παίρνει μία θέση απέναντι στα πράγματα και το βγάζει με ένα τρόπο πιο χαρακτηριστικό. [...] Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία πέρασε το γνωστό που περνάει κάθε πελάτης. Θέλει να ακούσει αρκετές ιδέες, όχι γιατί ακυρώνει παρουσιάσεις, αλλά γιατί νιώθει καλύτερα όταν έχει εξαντλήσει τα περιθώρια, για να βρούμε το καλύτερο δυνατό σενάριο, την καλύτερη δυνατή ιδέα. Και εκεί ήρθε κάποια στιγμή η ιστορία της νύφης με τον πατέρα.

3.2.3 Παρακολούθηση/ εποπτεία. Η αυτονομία έχει κεντρικό ρόλο στις οργανωσιακές θεωρίες δημιουργικότητας (Amabile, 1988). Η στενή εποπτεία αποτελεί συνήθως ανασταλτικό παράγοντα για τη δημιουργικότητα και το κίνητρο των εργαζομένων. Οι Amabile et al. (2004) βρήκαν ότι ενώ η συχνή επαφή με τους εργαζομένους έχει θετικό αντίκτυπο στο πως αυτοί αισθάνονται την υποστήριξη του ηγέτη, η στενή εποπτεία με υπερβολικό έλεγχο καταλήγει να είναι επιζήμια. Οι συνεντευξιαζόμενοι της παρούσας μελέτης ανέφεραν ότι οι επιχειρήσεις τους αποφεύγουν τη στενή εποπτεία, ενώ αντίθετα προάγουν τη συχνή επαφή των εργαζομένων με τον ηγέτη του τμήματος ή/και της ομάδας. Ο Γενικός Διευθυντής της Adelco SA, στην απάντησή του για το ποσοστό αυτονομίας των Διευθυντριών R&D, μας εξηγεί ότι δίνοντας ελευθερία λειτουργεί καλύτερα η συνολική δημιουργική διαδικασία:

Στο δικό μου το μοντέλο και από τη στιγμή που μπορώ να είμαι σε κατανόηση με το στέλεχος και να αντιλαμβάνομαι το βαθμό δυσκολίας και να μπορώ να το βοηθήσω στο καθημερινό επίπεδο, δεν επιβάλλω

χρονοδιάγραμμα. Δηλαδή δεν τους λέω: μέχρι τότε πρέπει να γίνει. Τους ρωτάω μέχρι πότε μπορεί να γίνει και αυτοί θα φτιάξουν το πρόγραμμά τους. Αυτοί θα γυρίσουν πίσω και θα πούνε: ξέρεις έχω να κάνω αυτό και αυτό, μήπως να βάλουμε αυτό πίσω για να κάνω αυτό μπροστά. Οπότε είναι ουσιαστικά δική τους η απόφαση και μ' αυτόν τον τρόπο λειτουργούν και καλύτερα, γιατί δεν υπάρχει κάποιος μπαμπούλας που ήρθε από πάνω και τους είπε «αυτό με το τζελ θέλω να το κάνεις μέχρι αύριο». Άρα δεν καθορίζω εγώ... Συζητάω μαζί τους, συζητάμε, δηλαδή φτιάχνουμε ένα εβδομαδιαίο πρόγραμμα, αλλά δεν είμαι υπέρ του micromanaging.

Η κουλτούρα που περιγράφει παραπάνω ο Γενικός Διευθυντής της Adcelco SA, διαφαίνεται και στην απάντηση της Διευθύντριας Έρευνας, Ανάπτυξης και Marketing Καλλυντικών της ίδιας εταιρείας αναφορικά με τη συχνότητα των συναντήσεων με τη διοίκηση κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης μιας νέας καλλυντικής σειράς:

Ήτανε step by step. Δηλαδή, όταν έφτανα σ' ένα σημείο που έπρεπε να παρουσιάσω κάτι, να δούμε τι θέματα έχουμε να προχωρήσουμε, παραδείγματος χάριν, επιλογή packaging, επιλογή κάποιων χρωματισμών, των προτάσεών μου, για να μπορώ να προχωρήσω παραπέρα... Μέσο όρο περίπου μια φορά τον μήνα ίσως. Απλά, αναλόγως που έτρεξα, που έφτασα, τι ανάγκη έχω, το βλέπουμε, και μετά παίρνονται αποφάσεις για να προχωρήσω παραπέρα και στο επόμενο βήμα.

Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Sohosquare Athens εξηγεί ότι μετά την ανάθεση ενός έργου δε χρειάζεται παρέμβαση στο δημιουργικό τμήμα παρά μόνο συχνή επαφή για να αποφασίζονται τα επόμενα βήματα:

Από τη στιγμή που εγκρίνουμε τις αρχικές ιδέες και τους πούμε «παιδιά go ahead, δουλέψτε τέσσερις ιδέες», δεν επεμβαίνουμε μέσα, δουλεύουν μόνοι τους. Γιατί εκεί πέρα πλέον, το πιάνει copy με art και δουλεύουν και σκέφτονται και δε χρειάζεται επέμβαση κανενός. Θα ξαναγίνει meeting την επόμενη Παρασκευή, σε μία εβδομάδα. Όπου θα μας πουν τα σενάρια πλέον.

Τη σημασία της συχνής επαφής τονίζει και ένας από τους Μηχανικούς Συστημάτων της Scytalys SA, εξηγώντας ότι έτσι εντοπίζονται γρήγορα τα πιθανά προβλήματα, συντονίζεται καλύτερα η ομάδα και διευκολύνεται η διάχυση της γνώσης:

Εγώ γενικότερα και σαν χαρακτήρας είμαι άνθρωπος που μου αρέσει να μιλάω με τους ανθρώπους. Δεν είμαι καθισμένος στο γραφείο μου όλη μέρα και να στέλνω e-mail και τηλέφωνα. Μου αρέσει να έχω προσωπική επαφή. Εγώ προσπαθώ να έχω καθημερινή επικοινωνία, κάνω συχνά βόλτες, όχι σε στυλ να κάνω micromanagement. Κυρίως για να εντοπίσω τα προβλήματα εν τη γενέσει, να τα μάθω έγκαιρα. [...] Αυτό που έχω

προσπαθήσει εγώ να κάνω είναι όλη η ομάδα να είναι εν γνώσει του τι συμβαίνει. Μπορεί να μην είναι άμεσα του ενδιαφέροντος κάποιου να ακούσει π.χ. τι κάνει το ραντάρ, αλλά νομίζω ότι και στα πλαίσια του να αποκτούν όλοι τη γνώση, γιατί μπορεί να μην ασχολούνται με το ραντάρ στο συγκεκριμένο project, αλλά μπορεί αύριο σε ένα άλλο project να χρειαστεί να κληθεί να ασχοληθεί. Οπότε, γιατί να μην έχει εμπειρία ή άκουσμα από το τι είχε γίνει; Σε αυτό το πλαίσιο, εγώ τουλάχιστον προσπαθώ την ομάδα μου όλη να την κρατάω ενήμερη.

3.2.4 Παιχνίδι. Ορισμένες πρόσφατες μελέτες έχουν προτείνει ότι οι ηγέτες μπορούν να διευκολύνουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων διαμορφώνοντας μια παιγνιώδη εταιρική κουλτούρα και καθιερώνοντας θεσμικά κάποιες πρακτικές παιχνιδιού (Dodgson, Gann, & Phillips, 2013· Mainemelis & Dionysiou, 2015· Statler et al., 2011· Statler et al., 2009). Ο Mainemelis and Ronson (2006) πρότειναν μια θεωρία παιχνιδιού και δημιουργικότητας στην οποία υποστηρίζαν ότι η προώθηση του παιχνιδιού στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι χρήσιμη για τη δημιουργικότητα. Η Elren SA, με ανθρώπινο δυναμικό άνω των οχτακοσίων εργαζομένων, προσφέρει πληθώρα εξω-εργασιακών δραστηριοτήτων προκειμένου κάθε εργαζόμενος να έχει «μια διέξοδο», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού:

Έχουμε ομάδες χορού, γυμναστικής, γιόγκα, που κάνουνε κάποιοι συνάδελφοι, όποιος θέλει, μετά το πέρας του ωραρίου. Έχουμε νοικιάσει χώρο και όποιος θέλει μπορεί να πάει να κάνει γιόγκα, γυμναστική, παραδοσιακούς χορούς. Τέτοιες παροχές προσπαθούμε να τις έχουμε σαν εταιρεία. Κάποιοι τις εκμεταλλεύονται, κάποιοι δεν τις εκμεταλλεύονται. Έχουμε ομάδες ποδοσφαίρου, ομάδες μπάσκετ για την εταιρεία... Το σκεπτικό το δικό μου ήτανε, για κάθε εργαζόμενο στην Elren, να μπορούσα να του δώσω μια διέξοδο, είτε να αθληθεί, είτε να μιλήσει, είτε να ακούσει κάτι, έξω απ' το καθαρά εργασιακό κομμάτι «οχτώ ώρες έρχομαι και εργάζομαι», να έχει μια διέξοδο, να βλέπει την εταιρεία να ενδιαφέρεται. Κάποιος μπορεί να το καταλαβαίνει γιατί παίζει μπάλα -- οπότε υπάρχει ο τρόπος -- κάποιος γιατί υπάρχει Εργασιακός Ψυχολόγος, κάποιος γιατί κάνει χορό, κάποιος γιατί έρχεται σε μια ημερίδα εφηβείας. Κάπως να τους πιάσουμε όλους και να έχουνε μια υποστήριξη από την εταιρεία. Δεν είναι απλό.

Η σχέση ανάμεσα στην παιγνιώδη προσέγγιση ενός έργου και το τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα φαίνεται και στο παρακάτω απόσπασμα όπου η Διευθύντρια Εργοστασίου της

Elpen SA μας διηγείται πως είχε ξεκινήσει ο σχεδιασμός της εισπνευστικής συσκευής Elpenhaler®:

Κάπου εκεί προς το τέλος του 2006 πάρθηκε η πρώτη άδεια και είπαμε ότι πρέπει να φτιάξουμε παραγωγικό τμήμα, γιατί όλα αυτά που είχαμε σχεδιάσει, να μην φτιάσαμε να σχεδιάσουμε τη συσκευή, αλλά και το πώς θα είναι το blister και τα λοιπά αλλά όλα αυτά, μέχρι τότε ήταν χειροτεχνία. Όταν λέμε χειροτεχνία, κανονική χειροτεχνία. Χειροτεχνία, ψαλιδάκια, διατηρητικά, μοντέλα με χαρτόνια, τέτοια πράγματα. Οπότε έπρεπε να φτιάξουμε παραγωγικό τμήμα.

Στο χώρο της διαφήμισης, οι δημιουργικοί ηγέτες θεωρούν ότι η παιγνιώδης κουλτούρα είναι πολύ σημαντική για να τονωθεί η δημιουργική διαδικασία διότι το παιχνίδι βοηθάει στην πρόληψη της εξάντλησης των εργαζομένων, αποφορτίζοντάς τους, καθώς επίσης και στη διατήρηση ενός εργασιακού κλίματος με θετική και δημιουργική ενέργεια (Oliver & Ashley, 2012). Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Sohosquare Athens μας περιγράφει ένα παιγνιώδες περιστατικό και τονίζει τη σημασία που έχουν τέτοια περιστατικά για τις σχέσεις της ομάδας και τελικά για τη διευκόλυνση της ίδιας της δημιουργικής διαδικασίας:

Τους έχω πάρει άλλη φορά και έχουμε πάει για go kart εδώ πέρα. Τους έχω δει τρελαμένους, κάτι Χριστούγεννα πριν από τρία χρόνια, τους φωνάζω μες στην αίθουσα, τους λέω τα παρατάτε όλα, παίρνετε αυτοκίνητα, φεύγουμε. Πήγαμε για kart, γυρίσαμε σε μιάμιση ώρα, ήταν άλλο πράγμα. Έχω κι εγώ σαν χαρακτήρας αυτό το αυθόρμητο, που έχει λειτουργήσει γιατί νιώθουν τα παιδιά ότι είμαι ένας απ' αυτούς. Δεν ήρθα απλά, [δεν] εμφανίστηκα μια μέρα. Δουλεύω χρόνια στη διαφήμιση, κάποιιοι με ξέρουν, με κάποιους είχα ξαναδουλέψει. Υπάρχει αυτός ο σεβασμός, γιατί είναι βασικό να υπάρχει σεβασμός, αλλά υπάρχει κι αυτή η φιλία ταυτόχρονα που νομίζω ότι στους δύσκολους καιρούς, στις δύσκολες φάσεις, έχει λειτουργήσει πάρα πολύ.

3.2.5 Ενδυνάμωση εργαζομένων. Σε μια πρόσφατη μελέτη, οι Zhang et al. (2018) διαπίστωσαν ότι η πρόσβαση σε πόρους και η αίσθηση αυτοεκτίμησης εντός του οργανισμού επηρεάζουν σημαντικά τη σχέση μεταξύ της ηγεσίας που ενδυναμώνει τους εργαζόμενους και της δημιουργικότητας αυτών. Ένα άλλο ενδιαφέρον εύρημα σε αυτή τη μελέτη είναι ότι αν και η ενδυνάμωση (empowerment) των εργαζομένων από την ηγεσία σε ένα μέτριο επίπεδο μπορεί να διευκολύνει τη δημιουργικότητα τους, η υπερβολική ενδυνάμωση των εργαζομένων μπορεί να μην επιφέρει πρόσθετα οφέλη. Σύμφωνα με τους Zhang et al. (2018), αυτό συμβαίνει επειδή

η ενδυνάμωση των εργαζομένων από την ηγεσία σε υπερβολικό βαθμό μπορεί να δημιουργήσει κινδύνους, όπως την έλλειψη διοικητικού ελέγχου, την έλλειψη επαρκούς καθοδήγησης από τον ηγέτη, ή και την αύξηση του φόρτου εργασίας και της ασάφειας των ρόλων για τους εργαζόμενους. Επιπλέον, όπως έδειξε και η μελέτη των Zhang and Kwan (2018), η ενδυνάμωση των εργαζομένων μπορεί να είναι είτε διαρθρωτική είτε ψυχολογική.

3.2.5.1 Διαρθρωτική ενδυνάμωση. Η διαρθρωτική ενδυνάμωση επέρχεται με τη σαφή κατανομή των ρόλων και των αντίστοιχων ευθυνών, γεγονός που ενισχύει τη δημιουργικότητά τους. Ο Διευθυντής Παραγωγής και Βελτιστοποίησης Διαδικασιών της Palirria SA περιγράφει πως η αυτονομία του επιτρέπει να είναι δημιουργικός:

Έχει κάνει κάτι πολύ καλό ο CEO, έχει πάρει την μπαγκέτα του και την έχει δώσει σε εμάς, ο καθένας για το ρόλο του, «Είσαι υπεύθυνος και υπόλογος για αυτό που διοικείς. Δε θέλω να μιλάω με κανέναν, μόνο με εμένα. Φέρε μου αυτό που ζητάω». Ξεκάθαρο. Και εμείς βαδίζουμε πάνω σε αυτό. Εγώ κάνω τις αλλαγές μου, παίρνω τις πρωτοβουλίες μου, κάνω αυτά που θέλω να κάνω με γνώμονα πάντα το συμφέρον της εταιρείας.

Αυτή η πρακτική αναγνωρίζεται και από τον Πρόεδρο και Διευθύνων Σύμβουλο της Sohosquare Athens, ο οποίος τονίζει ότι υποστηρίζει τον εκάστοτε Δημιουργικό Διευθυντή που φέρει ξεκάθαρα την ευθύνη για το τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα:

Ο Creative Director έχει την ευθύνη από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι την παραγωγή της ιδέας. Εντάξει, δεν είναι εύκολη η διαχείριση. Εγώ πολλές φορές έχω ζοριστεί με το κομμάτι αυτό. Για μένα όμως είναι πολύ ξεκάθαρο. Εγώ είμαι ένας άνθρωπος της διαφήμισης, από τις σπουδές, από διαφήμιση, marketing και το έχω αγαπήσει και το ξέρω. Δημιουργικό πουλάμε, αυτή είναι η δουλειά μας. Άρα λοιπόν το πρώτο και το τελευταίο λόγο τον έχει ο Δημιουργικός Διευθυντής. Ακόμα και να διαφωνώ μαζί του, αν την πιστεύει την ιδέα αυτή, θα τον αφήσω να κάνει την ιδέα του και αυτό είναι κάτι που το σέβονται.

Οι εργαζόμενοι που νιώθουν με αυτόν τον τρόπο την εκτίμηση της ηγεσίας παίρνουν πρωτοβουλίες και είναι δημιουργικοί, χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει διοικητικός έλεγχος και κατεύθυνση από την ηγεσία:

Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, Elpen SA: Νιώθω -- και αποδεικνύεται στην πράξη -- ότι γενικά υπάρχει εμπιστοσύνη στο τι κατεβάζουμε σαν ιδέα. Αλλά πάντα πρέπει να υπάρχει τεκμηρίωση...τι θα κάνουμε, για ποιο λόγο, τι θα επηρεάσει, τι αποτέλεσμα θα έχουμε και

ζυγίζουμε το όφελος και το κόστος και αναλόγως προχωράμε. Δεν έχω περάσει ποτέ τίποτα το οποίο να μην το έχω συζητήσει, να μην το έχουμε τεκμηριώσει, να μην το έχουμε διυλίσει και αναλύσει. Αλλά σίγουρα έχω ανοικτά αφτιά ανθρώπων στη διοίκηση, που είναι πολύ σημαντικό. Ανοικτή πόρτα, που μπορώ να πάω και να πω, «Σκέφτηκα αυτό, να το δοκιμάσουμε;».

Διευθυντής Έρευνας και Ανάπτυξης, Neotex SA: Γενικά, στο να πειστεί η ανώτερη διοίκηση της εταιρείας, σε οποιοδήποτε καινοτόμο προϊόν, δε θα έλεγα ότι υπάρχει σημαντική δυσκολία, καθώς είναι θεωρώ πλέον στο DNA της εταιρείας το να αναζητούμε οτιδήποτε καινοτόμο. Άρα το πρώτο βήμα έτσι ώστε να ξεκινήσουμε, να δοκιμάζουμε κάποιες ιδέες, είναι άμεσο. Επίσης θεωρώ ότι υπάρχει και σημαντική ελευθερία στο τμήμα μου, στην Έρευνα κι Ανάπτυξη από τη διοίκηση για να δοκιμάζουμε οποιαδήποτε ιδέα θεωρούμε ότι μπορεί να προχωρήσει. Σίγουρα, χρειάζεται να υπάρχει και εμπορικό ενδιαφέρον για κάποιο τέτοιο προϊόν, αλλά ακόμα και ιδέες που μπορεί αυτή τη στιγμή να μην έχουν εμπορικό ενδιαφέρον είναι σημαντικό να γίνονται δοκιμές, να προχωράμε με κάποιες τέτοιες ιδέες, να μπαίνουν στο συρτάρι κι αργότερα μπορεί να προχωρήσουμε και ένα βήμα παραπέρα και τελικά να μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε κάποια άλλη εφαρμογή η συγκεκριμένη ιδέα.

3.2.5.2 Ψυχολογική ενδυνάμωση. Η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει διάφορες εκφράσεις, όπως υποστήριξη, επιβεβαίωση, επιβράβευση και προστασία. Δύο από τους συμμετέχοντες αυτής της μελέτης, τόνισαν ότι ως Διευθύνοντες Σύμβουλοι είναι πάντα προσβάσιμοι σε όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως ιεραρχίας, η οποία πάντως καλό είναι να μην παρακάμπτεται. Όπως αναφέρει η Πέννυ Τσαούτου, Διευθύνουσα Σύμβουλος και Συνιδιοκτήτρια της Epsa SA,

Κουτάζτε, η πόρτα ειδικά η δική μου που είμαι εδώ στο εργοστάσιο είναι πάντα ανοικτή, δηλαδή έχει το θάρρος ο κάθε εργαζόμενος να έχει κατευθείαν επικοινωνία με εμένα ή με τον πατέρα μου. Βέβαια, μέχρι ένα σημείο, δεν πρέπει να παρακάμπτεται στην ουσία και ο προϊστάμενος του, αλλά έχει το θάρρος. Και προσωπικά θέματα, γνωρίζουμε τα παιδιά τους, τους συζύγους, ξέρουμε τις οικογένειες, υπάρχει και προσωπική επαφή, γνωριζόμαστε. Έχουμε ανθρώπους που είναι εδώ πιο πολλά χρόνια κι απ' ότι είμαι εγώ και 30 χρόνια μπορεί να είναι εδώ πέρα.

Την κρίσιμη σημασία της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων τονίζει και ένας από τους Μηχανικούς Συστημάτων της Scytalys SA, ο οποίος αναφέρει ότι η αναγνώριση και η ηθική επιβράβευση των μελών της ομάδας του είναι καταλυτική για την κινητοποίηση της δημιουργικότητάς τους:

Θεωρώ ότι μπορεί να έχεις το πιο εξελιγμένο σύστημα, αλλά αν οι άνθρωποι δεν είναι ικανοποιημένοι, αν δεν έχουν κίνητρο, αν δεν έχουν υψηλό ηθικό, δεν πρόκειται να κάνουν τίποτα. Μπορεί να έχεις ένα σύστημα που να είναι πιο παλιός τεχνολογίας και επειδή οι άνθρωποι πιστεύουν σε σένα, πιστεύουν σε αυτό που κάνουν, είναι ευχαριστημένοι με αυτό που κάνουν, θα το αξιοποιήσουνε στο έπακρο και θα το εκμεταλλευτούν 100%. Εγώ προφανώς εκ της θέσεως μου δεν έχω δυνατότητα ούτε χρήματα να δώσω, εγώ αυτό που μοιράζω απλόχερα γιατί το πιστεύω είναι η ηθική επιβράβευση και το μπράβο και την αναγνώριση και πιστεύω ότι είναι κάτι το οποίο πρέπει να γίνεται. Και τουλάχιστον εγώ όσο μπορώ το κάνω.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η προστασία του εργαζομένου αποτελεί εκδήλωση ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Sohosquare Athens θεωρεί χρέος του να προστατεύει την ομάδα του και να διατηρεί τις κατάλληλες συνθήκες για να μπορεί το δημιουργικό τμήμα να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα:

Οφείλω να τον προστατέψω, αυτός είναι ο ρόλος μου στην εταιρεία. Για μένα αυτό [είναι] το σημαντικότερο κομμάτι της δουλειάς μου, πλην του λειτουργικού μου ρόλου μέσα στην εταιρεία ως Διευθύνων Σύμβουλος, είναι σε τεράστιο βαθμό το ψυχολογικό κομμάτι των ομάδων, των ανθρώπων, ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος είναι πάρα πολύ ευαίσθητος στη διαφήμιση. Στη διαφήμιση μπορεί να γελάς και σε μία ώρα να πέφτουν παναγίες που λένε. Τρομερή ένταση, ναι. Υπάρχουν φορές που είτε έχω μαζέψει έναν Δημιουργικό μου Διευθυντή που είχε μπόλικη ένταση και άλλες φορές που έχω αναγκαστεί να μαζέψω τον πελάτη ή τον Account Manager. Δηλαδή ο ρόλος μου είναι αρκετά προστατευτικός και πάντα υπέρ αν θέλετε των ανθρώπων μου και υπέρ του Δημιουργικού, διότι αυτό κάνουμε. Αυτός είναι ο ρόλος μου, να φτιάχνω δημιουργικό προϊόν, να δημιουργώ τις καταστάσεις, και τις συνθήκες, ακόμα και τις φωνές όταν πρέπει ή την ηρεμία όταν πρέπει, προκειμένου να είναι ήσυχο το Δημιουργικό μου.

3.2.6 Δικτύωση. Ερευνώντας οργανισμούς που ασχολούνται με την Έρευνα και την Ανάπτυξη, οι Elkins and Keller (2003) διαπίστωσαν ότι για να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας των έργων, ο ηγέτης οφείλει να χρησιμοποιήσει τις πολιτικές του δεξιότητες, καθώς επίσης και δεξιότητες δικτύωσης και πειθούς, τόσο για να εξασφαλίσει την υποστήριξη της διοίκησης και άλλων τμημάτων του οργανισμού, όσο και για να διαχειριστεί με επιτυχία σχέσεις εκτός της εταιρείας, με πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες κτλ. Αυτές οι διαδικασίες δικτύωσης συχνά είναι καταλυτικές για την ουσιαστική υποστήριξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων.

3.2.6.1 Δικτύωση εντός της εταιρείας. Η δικτύωση εντός της εταιρείας είναι κρίσιμης σημασίας για την υλοποίηση δημιουργικών ιδεών. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη έχουν καθιερώσει συγκεκριμένες δομές ή/ και διαδικασίες για τη διευκόλυνση της δημιουργικής διαδικασίας. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η Korres Natural Products SA, στην οποία υπάρχει τμήμα New Product Development (NPD), το οποίο, όπως μας περιγράφει η Διευθύντριά του, αποτελεί την καρδιά της εταιρείας διότι επικοινωνεί και μεταφράζει την πληροφορία μεταξύ των υπολοίπων τμημάτων για το επιτυχές λανσάρισμα νέων προϊόντων:

Το NPD είναι η καρδιά, η γέφυρα όλης της εταιρείας. Για να βγει ένα νέο προϊόν προφανώς πρέπει να δουλέψει από τον τελευταίο άνθρωπο στην αποθήκη μέχρι τον πωλητή που πρέπει να βγει στα καταστήματα. Ενώνοντας λοιπόν όλη αυτή την εταιρεία, πρέπει να υπάρχει ένα κομβικό τμήμα το οποίο μπορεί να μιλήσει όλες τις γλώσσες, να μιλήσει στο τεχνικό κομμάτι, άρα πρέπει να έχει τεχνικές γνώσεις για να μπορεί να μεταφέρει τη γνώση από εκεί, πρέπει να έχει marketing γνώσεις για να μπορεί να κάνει translate το τεχνικό κομμάτι σε πιο εμπορικό κομμάτι, να μπορεί να καταλαβαίνει με ποιο τρόπο όλο αυτό που έχει δημιουργήσει μπορεί να φτάσει εντέλει στα sales, δηλαδή στον άνθρωπο στο φαρμακείο, τι θα γυρίσει αυτός ο άνθρωπος να πει στο φαρμακοποιό. Άρα ουσιαστικά καλούμαστε να μιλάμε διάφορες γλώσσες, επαγγελματικές γλώσσες, και καλούμαστε να ενώνουμε όλη αυτή την εταιρεία, διανέμοντας την πληροφορία, κάθε φορά ποια πληροφορία χρειάζεται σε ποιο τμήμα. Άρα είμαστε η γέφυρα, είμαστε ο εννοησιμωτής, ο μαέστρος σε μια ολόκληρη ορχήστρα, για να μπορέσει να βγει ένα τελικό κομμάτι κατά κάποιο τρόπο.

Ο Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης της Demo SA δίνει δύο παραδείγματα συνεργασίας τμημάτων εντός της εταιρείας, τα οποία διέφεραν τόσο σε πολυπλοκότητα όσο και σε διάρκεια. Στο πρώτο αναφέρει τη διαδικασία που ακολουθήθηκε για την ανάπτυξη και παραγωγή ενδοφλέβιων διαλυμάτων σε πλαστικό περιέκτη που κράτησε αρκετά χρόνια και η ομάδα έργου είχε μέλη από πολλά τμήματα της εταιρείας:

Κράτησε καταρχήν χρόνια η ανάπτυξη των προϊόντων σε αυτό το είδος του περιέκτη. Αφιερώθηκε αρκετός χρόνος προκειμένου να εγκριθούν τα προϊόντα αυτά από τις ρυθμιστικές αρχές φαρμάκου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και κράτησε και χρόνο η ανάπτυξη ενός χαρτοφυλακίου με μεγάλο αριθμό προϊόντων σε αυτήν την κατηγορία. Και πραγματικά ήταν κάτι καινοτόμο, ήταν κάτι για το οποίο δουλέψαμε πολλά τμήματα μαζί, γιατί στην ουσία δημιουργήθηκε ένα project team το οποίο περιλάμβανε ανθρώπους από το Τεχνικό μας τμήμα μέχρι το R&D, μέχρι το τμήμα

Εγκρίσεων, προκειμένου αυτά τα προϊόντα να μπορέσουν καταρχήν να παραχθούν εδώ στην εταιρεία και μετά να κυκλοφορήσουν στην αγορά.

Στο δεύτερο παράδειγμα περιγράφει τη συνήθη διαδικασία για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, όπου αφού εγκριθεί, το τμήμα του (Επιχειρηματικής Ανάπτυξης) συνεχίζει να εμπλέκεται σε συνεργασία με το R&D για την εύρεση του κατάλληλου προμηθευτή για τη δραστική ουσία και έπειτα από αυτό το στάδιο αποχωρεί από το συγκεκριμένο έργο:

Μόλις περάσει από αυτό το φιλτράρισμα και πάρει ένα ok ξεκινάει το project. Πριν πάει στο R&D παραμένει στο Business Development γιατί κάνουμε το πρώτο βήμα της διαδικασίας ανάπτυξης, σε συνεργασία πάντα με το R&D, το οποίο είναι η εύρεση του προμηθευτή από τον οποίον θα προμηθευτούμε τη δραστική ουσία του νέου φαρμάκου. Αυτό είναι ένα κομβικό σημείο, το οποίο έχει και οικονομική πτυχή μέσα του, έχει δηλαδή και κοστολογικά στοιχεία και γι' αυτό ακριβώς το λόγο το αναλαμβάνουμε εμείς σαν Business Development. Όπως ίσως γνωρίζετε, εδώ στην Ελλάδα όλες σχεδόν οι φαρμακευτικές εταιρείες δεν παράγουμε τις δραστικές πρώτες ύλες, τη δραστική φαρμακευτική ουσία. Αυτή την παίρνουμε έτοιμη από κάποιον προμηθευτή του εξωτερικού και εμείς εδώ κάνουμε την τελική φαρμακοτεχνική μορφή. Η δραστική ουσία η οποία επιλέγεται από κάποιον partner από το εξωτερικό έχει κομβική σημασία, διότι σε πολλά προϊόντα είναι και αυτή που καθορίζει το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Για αυτό λοιπόν εμπλεκόμαστε εκεί και εμείς σαν business development με σκοπό να επιλέξουμε το βέλτιστο partner για την δραστική ουσία. Δηλαδή αυτόν ο οποίος να μας δώσει και το καλύτερο ποιοτικά υλικό, αλλά και το υλικό με τους καλύτερους εμπορικούς όρους, προκειμένου να είμαστε βιώσιμοι όταν θα λανσάρουμε το προϊόν.

Η Διευθύντρια Εργοστασίου της Eipen SA μας δίνει ένα ακόμα παράδειγμα όπου η δικτύωση εντός της εταιρείας ήταν αναγκαία για την υλοποίηση ενός έργου. Πιο συγκεκριμένα για τη σειριοποίηση των φαρμακευτικών προϊόντων, που αναφέρθηκε και προηγουμένως, χρειάστηκε να συνεργαστούν τμήματα μεταξύ τους για πρώτη φορά προκειμένου να εφαρμόσουν με επιτυχία μια διαδικασία άγνωστη μέχρι πρότινος σε αυτά:

Η δυσκολία που είχε και έχει αυτό το project είναι ότι δεν θα μείνει σε επίπεδο τμήματος IT. Θα εμπλακούν οι πέντε άνθρωποι στην αρχή που μπορεί να έχουν την κουλτούρα να το καταλάβουν ή θα διαβάσουν και θα το καταλάβουν ή θα κάνουν λάθος, θα σπάσουν τα μούτρα τους τέλος πάντων και κάποια στιγμή θα καταλάβουν τι παίζει και πώς πρέπει να γίνει. Αυτό φτάνει στην εργάτρια στη γραμμή παραγωγής. Αυτό ήταν το μεγάλο challenge αυτού του project. Πάρα πολύ δύσκολο, ότι έπρεπε να εκπαιδευτούν οι εργάτες συσκευασίας. Γιατί όταν δεν δουλεύει σωστά το serialization που είναι online στο τέλος της συσκευαστικής, σταματάει όλη η γραμμή και περιμένει. Και μπαίνεις και σε μία κουλτούρα τύπου 24

ώρες την ημέρα θέλω IT υποστήριξη γιατί αν κάτι κολλήσει, επικοινωνίες, με πλατφόρμες, με ευρωπαϊκό hub, με, με, με -- είναι online οι γραμμές παραγωγής πια -- οτιδήποτε στραβό συμβεί σταματάει το εργοστάσιο. Αυτό δεν υπήρχε. Είναι πολύ ταρακτικό. Δηλαδή το IT μας πήρε πολλά χάπια για να συνέλθει. «Τί;» «Τώρα!» «Τί, τώρα;» «Τώρα! Τώρα! Κάθονται 20 άνθρωποι κάτω. Τώρα! Πρέπει να το λύσουμε, τώρα!»

Την κρισιμότητα της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων τονίζει και ο Αλέξανδρος Κατραούζος, Διευθύνων Σύμβουλος και Συνιδιοκτήτης της Neotex SA, στην παρακάτω περιγραφή του για τη ροή της πληροφορίας από τους πωλητές προς όλη την εταιρεία:

Οι δικοί μας πωλητές δεν είναι ούτε παραγγελιοδόχοι, ούτε εισπράκτορες, ούτε merchandisers, είναι τεχνικοί σύμβουλοι κι ας μην είναι απαραίτητα μηχανικοί. Είναι εργοταξιακοί, δηλαδή δε θα πάνε σ' ένα κατάσταση μόνο, θα ανέβουν και στην τσάντα να δουν ένα πρόβλημα. Έχουν οπτική επαφή, μιλάνε με τον πελάτη του πελάτη, μιλάνε με τον μάστορα. Η Σαντορίνη είναι πολύ ωραίο παράδειγμα. Η μικρή τσάντα δηλαδή που έχει η Σαντορίνη, το κάθε Κυκλαδονήσι. Η πληροφορία του τι χρειάζεται εκεί, έρχεται στην εταιρεία και όχι μόνο στο γενικό διευθυντή. Πάει στο χημείο, πάει εκεί που με την επιστημοσύνη, το χημείο, ο χημικός, μπορεί να κάνει τη σύνθεση. Γιατί μετά το μπαλάκι πάει εκεί, δε γίνεται αλλιώς. Θέλω να πω ότι εμείς δεν έχουμε τη γνώση και δεν έχω και τη νοοτροπία της ξερόλας. Άρα [χρειάζονται και γίνονται] συχνές συναντήσεις πωλήσεων, με ατζέντα οι συναντήσεις πωλήσεων, τεχνικά θέματα.

Η δικτύωση των ανθρώπων και των τμημάτων εντός της εταιρείας και η επικοινωνία των προβλημάτων μεταξύ των ομάδων βοηθάει πολλές φορές και στην επίλυσή τους όπως βλέπουμε και στο παρακάτω απόσπασμα όπου μέλος άλλης ομάδας έδωσε την ιδέα που λειτούργησε καταλυτικά για την επιτυχία μιας συγκεκριμένης διαφημιστικής καμπάνιας:

Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Sohospace Athens: Οπότε αυτό ήταν μεγάλη πρωτοτυπία, το ό,τι το βρήκαμε [αυτό το τραγούδι]. Κι αυτό το βρήκαμε, για να καταλάβετε, μέσα στην αίθουσα όταν βλέπαμε την ταινία και χρησιμοποιούσαμε κι άλλα κομμάτια, γιατί αρχικά υπήρχε σκέψη για άλλο τραγούδι. Τυχαία το βρήκε μια άλλη Creative Director, που είχε κάτσει εδώ και βοήθαγε, και κουβεντιάζαμε και ξαναβλέπαμε και τι πρέπει ν' αλλάξει στην ταινία κι όλα αυτά, και μας ήρθε η ιδέα γι' αυτό το κομμάτι.

3.2.6.2 Δικτύωση εκτός της εταιρείας. Τα αίτια άλλα και οι τρόποι με τους οποίους εφαρμόζεται η δικτύωση με φορείς και άλλες εταιρείες εκτός του οργανισμού ποικίλουν. Αυτή η δικτύωση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ευρωστία, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μιας επιχείρησης, όπως ξεκάθαρα υπογράμμισαν οι συμμετέχοντες της παρούσας

μελέτης. Οι ελλείψεις σε τεχνογνωσία και πόρους και το άνοιγμα σε νέες αγορές αποτελούν κάποιους από τους συνηθέστερους λόγους που μια επιχείρηση επισυνάπτει στρατηγικές συνεργασίες με άλλες εταιρείες ή και ερευνητικά ιδρύματα. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί και η συνεργασία της Adelco SA με το Monash University και μια Αυστραλιανή οδοντιατρική εταιρεία για την ανάπτυξη ενός νέου οδοντιατρικού προϊόντος:

Γενικός Διευθυντής, Adelco SA: Έχουμε κάνει ήδη μία τέτοια ενέργεια με την Αυστραλία, με το Monash University, το οποίο είναι και πάρα πολύ υψηλά στις κατηγοριοποιήσεις, νομίζω ότι είναι στη 47^η θέση παγκοσμίως, είναι δηλαδή από τα πολύ δυνατά πανεπιστήμια. Και έχουμε κάνει ήδη μία ανάπτυξη εκεί, με μία Αυστραλέζικη εταιρεία R&D, σε ένα προϊόν οδοντιατρικό, το οποίο, αυτή τη στιγμή έχει ολοκληρωθεί σχεδόν ο φάκελος και πάει για κατάθεση στο TGA [Therapeutic Goods Administration]. Το οποίο TGA έχει ήδη εγκρίνει τη νέα παραγωγική μονάδα, γιατί αλλιώς δεν γίνεται. Είναι ουσιαστικά το πρώτο μας R&D που είναι τόσο κοντά στην ολοκλήρωση και γι' αυτό μπορούμε και να το πούμε... Δηλαδή αυτή τη στιγμή είμαστε σε ένα consortium που είναι το Monash University, μία Αυστραλέζικη οδοντιατρική εταιρεία που είχε τη σχετική ιδέα και έκανε τον πρώτο σχεδιασμό κι εμείς που πήραμε τον σχεδιασμό τους και τον μετατρέψαμε σε βιομηχανικό προϊόν. Έχουμε φτιάξει ένα προϊόν αναισθητικό, που δεν υπάρχει αυτή τη στιγμή στην παγκόσμια αγορά, που είναι το πιο ισχυρό τζελ αναισθητικό, μακράν σε σχέση με αυτά που υπάρχουν αυτή τη στιγμή και που χρησιμοποιούνται από τους οδοντίατρους και που στην ενισχυμένη του μορφή θα αντικαταστήσει την ένεση.

Καταλυτικό ρόλο για αυτή τη συνεργασία είχε το προσωπικό δίκτυο του Γενικού Διευθυντή της Adelco SA. Εφόσον η στρατηγική της εταιρείας ήταν να εισέλθει στην αγορά της Αυστραλίας με την Adelco Αυστραλίας μέσω της στρατηγικής αυτής συνεργασίας θα διευκολυνθεί και η εδραίωσή της εκεί:

Στην Αυστραλία ήτανε συνασπισμένοι. Αυτή η οδοντιατρική εταιρεία είχε και καμιά πενηνταριά οδοντίατρους που ήτανε μέτοχοι. Και κάποια στιγμή, σε κάποια μάζωξη τους, γύρισαν και είπαν ότι «αυτό, έχουμε θέμα, δυσανασχετούν [οι ασθενείς], μα να μην έχουμε κάτι που να μπορεί να...» δηλαδή, η ιδέα ήρθε απ' αυτούς. Ο CEO της οδοντιατρικής εταιρείας -- είναι συνεργάτης μου από την Αυστραλία χρόνια -- μου λέει: «κοίταξε έχουμε αυτή την ιδέα, θα μπορούσατε να την κάνετε να δουλέψει;» Η Adelco μόλις έχει αποφασίσει να πάει σαν Adelco Αυστραλίας, οπότε για εμάς ήταν ένα καλό πρώτο project να πούμε ότι μπαίνουμε στην αγορά και παίρνουμε κάποιο credibility. Κάναμε τη σχετική διαπραγμάτευση, κλείσαμε τη σχετική συμφωνία να τους κάνουμε εμείς το pilot και industrial batch και ξεκινήσαμε.

Η χρήση των προσωπικών επαφών (δικτύου) εντός και εκτός συνόρων ως πηγή πληροφοριών είναι μια κοινή πρακτική που ακολουθείται όπως φαίνεται και από τα λόγια ενός από τους Διευθυντές Έρευνας και Ανάπτυξης της Eipen SA:

Ναι, έχω κρατήσει συνεργασίες με Πανεπιστήμια, ειδικά με τη Σχολή Φαρμακευτικής και όχι μόνο της Ελλάδας, είμαστε σε μια ομάδα που προσπαθούμε να προμοτάρουμε την όλη λογική του quality by design, ξεκινώντας αρκετά χρόνια πριν, δηλαδή απ' το 2007. Οπότε όχι μόνο στην Ελλάδα με τη Φαρμακευτική Τεχνολογία του Πανεπιστημίου Αθηνών, αλλά και με το Πανεπιστήμιο του Στρασβούργου, το Πανεπιστήμιο της Parma, κρατάμε ακόμα επαφές.

Συνεχίζοντας με παραδείγματα από το χώρο του φαρμάκου, ο Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης της Demo SA αναφέρει το κόστος ανάπτυξης ως τον κύριο λόγο που οδήγησε την εταιρεία να επισυνάψει στρατηγικές συνεργασίες με εταιρείες του εξωτερικού για να είναι σε θέση να πρωτοστατήσει στο άνοιγμα της αγοράς των βιοφαρμάκων (βιο-ομοειδών) στην Ελλάδα:

Βλέποντας τα τελευταία χρόνια την μεγάλη αποδοχή και χρήση που έχουν τα biopharmaceuticals [βιοφαρμακευτικά προϊόντα], καταλάβαμε ότι θα έπρεπε με κάποιο τρόπο κάνοντας μία στρατηγική συνεργασία να κινηθούμε και προς αυτή την κατεύθυνση και να προσθέσουμε στο προϊόντικό μας χαρτοφυλάκιο βιοφαρμακευτικά προϊόντα. Το θέμα ήταν ότι τα προϊόντα αυτά λόγω της πολυπλοκότητάς τους, λόγω του ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει την ανάπτυξη, την έγκριση και την κυκλοφορία τους, είναι πολύ δύσκολο να αναπτυχθούν από μία ελληνική φαρμακευτική εταιρεία. Δηλαδή το κόστος ανάπτυξής τους υπερβαίνει τα 50 με 100 εκατομμύρια ευρώ για ένα και μόνο προϊόν. Οπότε καταλάβαμε ότι θα έπρεπε να αναζητήσουμε μία στρατηγική συνεργασία με κάποια ξένη εταιρεία που θα είχε αναπτύξει τα προϊόντα, με σκοπό να τα κυκλοφορήσει μέσα στην ελληνική αγορά. Αυτό το καταφέραμε και ήμασταν μεταξύ των δύο πρώτων ελληνικών εταιρειών που εισήγαγαν στην Ελλάδα τα πρώτα βιο-ομοειδή, biosimilar όπως λέγονται, φαρμακευτικά προϊόντα. Ανοίξαμε αυτήν την αγορά στην ουσία, ήμασταν οι πρώτοι που τα φέραμε στην Ελλάδα, γιατί στην αρχή υπήρχε και αρκετή δυσπιστία ακόμα και από τους επαγγελματίες υγείας, παρά το γεγονός ότι το πλαίσιο έγκρισης αυτών των προϊόντων ήταν πολύ καλά καθορισμένο από τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Μια 100% ελληνική καινοτομία αποτελούν τα προϊόντα Light Drops που αναπτύχθηκαν από την Ersa SA και την Organic 3s. Αυτά τα προϊόντα βγήκαν στην αγορά το 2012 και αποτελούν το πρώτο υγρό γλυκαντικό στέβιας στην Ελλάδα. Σύμφωνα με την Πέννη Τσαούτου, Διευθύνουσα Σύμβουλο και Συνιδιοκτήτρια της Ersa SA, σε αυτή τη συνεργασία

για την ανάπτυξη των Light Drops, η Epsa συνέβαλε με τη γνώση της στέβιας ως πρώτη ύλη που χρησιμοποιούνταν ήδη στα αναψυκτικά της και η Organic 3s με τις γνώσεις στο χώρο των τροφίμων:

Με τα παιδιά [της Organic 3s] βγάζουμε την υγρή στέβια, το γλυκαντικό, τα light drops που από τότε ξεκίνησε η συνεργασία μας, οι οποίοι έχουν εμπειρία σαν τεχνολόγοι τροφίμων, έχουν τεχνική εμπειρία... Και η συνεργασία μας, αφού βγάλαμε τη στέβια, που την είχαμε δουλέψει εμείς στα αναψυκτικά, συνεργαστήκαμε επίσης μαζί και βγάλαμε το υγρό γλυκαντικό που ήταν το πρώτο που είχε βγει, από τα πρώτα τουλάχιστον, στην Ελλάδα το πρώτο υγρό γλυκαντικό. Και στο μπουκαλάκι και μετά βγήκαν και σε άλλες συσκευασίες και τώρα βγάλαμε και σε sticks υγρό, το οποίο είναι το μοναδικό που υπάρχει σε stick υγρό μέσα σε ένα στικλάκι, όπως είναι η ζάχαρη δηλαδή.

Η Palirria SA έχει επίσης μακροχρόνιες συνεργασίες με παραγωγούς πρώτων υλών αλλά και σεφ για βελτιστοποίηση υπαρχόντων προϊόντων και ανάπτυξη νέων:

Διευθυντής Έρευνας και Ανάπτυξης: Υπάρχουν μακροχρόνιες συμβάσεις με παραγωγούς. Επιλέγουμε συγκεκριμένες πρώτες ύλες μετά από ταξίδια και αυτοψίες. Είμαστε σε συνεργασία με ινστιτούτα ρυζιού, είμαστε σε ινστιτούτα με αμπελοουργούς και λοιπά, για να βελτιστοποιήσουμε το αμπελόφυλλο. [...] Έχουμε έναν εξαιρετικό σεφ που συνεργαζόμαστε κάποια χρόνια για ιδέες ή για ποιοτικό αποτέλεσμα στο φαγητό μας, κι αυτό είναι πολύ σημαντικό.

Όπως ανέφερε ο Διευθυντής Έρευνας και Ανάπτυξης της Palirria SA στο 1^ο Συμπόσιο Δημιουργικής Ηγεσίας (Φεβρουάριος 2020), ένας από τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας είναι η αναβίωση ενός 100% ελληνικού ντολμά και προς την επίτευξη αυτού συνεργάζονται με ινστιτούτα ρυζιού και παραγωγούς:

Ο στόχος ο δικός μας είναι η αναβίωση 100% γηγενών, ημεδαπών ποικιλιών της αμπέλου, δημητριακών και ρυζιού, ποικιλίες ρυζιού που φύονται στη Θεσσαλονίκη, έτσι [ώστε] να μπορέσουμε να υλοποιήσουμε έναν 100% ελληνικό ντολμά.

Σύμφωνα με έναν από τους Marketing Managers της Elpen SA, οι συνεργασίες μεταξύ των εταιρειών αποτελούν μονόδρομο πλέον για την επιτυχία μιας εταιρείας στο σημερινό ανταγωνιστικό και πολύπλοκο περιβάλλον της φαρμακοβιομηχανίας. Ο ίδιος αναφέρει ότι η σταθερότητα στο όραμα, η απλότητα και η μακροχρόνια φύση αυτών των συνεργασιών αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία τους:

Οι συνεργασίες, οι συμπράξεις και οι συμμαχίες θεωρώ πως είναι το μέλλον. Το competitive landscape είναι τόσο πολύπλοκο και τόσο ισχυρό και τόσο σκληρό, που νομίζω ότι μόνο με συμπράξεις και συμμαχίες μπορείς να τα καταφέρεις, και ιδιαίτερα όταν μιλάμε για μία χώρα όπως η Ελλάδα. Αλλά αυτά γίνονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Το βλέπουμε κάθε μέρα. Άρα λοιπόν, για μένα, είναι μονόδρομος.

Η αναζήτηση νέων συνεργασιών για ανάπτυξη νέων προϊόντων, κάλυψη ελλείψεων ή επίλυση προβλημάτων πρέπει να είναι συνεχής για τη συνεχή τροφοδότηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας σε μια επιχείρηση. Πολλές εταιρείες αναζητούν συνεργασίες με ερευνητικά και πανεπιστημιακά ιδρύματα για συν-ανάπτυξη προϊόντων ή επίλυση προβλημάτων όπως βλέπουμε και στα παρακάτω αποσπάσματα:

Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης, Demo SA: Αναζητούμε συνεργασίες με Ερευνητικά Ιδρύματα ή με Πανεπιστημιακά τμήματα, με τα οποία προσπαθούμε να φέρουμε μία ιδέα που υπάρχει στο Πανεπιστήμιο, στην αγορά, να την υλοποιήσουμε σαν εμπορικό προϊόν ή προσπαθούμε εμείς να αναπτύξουμε ένα προϊόν, κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης αντιμετωπίζουμε κάποια προβλήματα, κάποια R&D ζητήματα, τα οποία δεν μπορούμε μόνοι μας να τα επιλύσουμε ή μας λείπει κάποια οργανολογία, μας λείπει κάποια χημική ανάλυση την οποία δεν μπορούμε να την κάνουμε, οπότε εκεί προσπαθούμε να βρούμε έναν partner από το Πανεπιστήμιο να μας βοηθήσει σε κομμάτια που εμείς έχουμε κενά.

Νικόλαος Μαντζαρέας, Συνιδιοκτήτης, Extraco SA: Έχουμε μία συνεργασία με τις σχολές Μεταλλειολόγων των δύο Πολυτεχνείων, του Μετσόβιου και της Κρήτης, τους Μηχανικούς Ορυκτών Πόρων. Όπου, εκτός την πρακτική που κάνουν οι φοιτητές εδώ, εκτός από τις εκπαιδευτικές εκδρομές που κάνουν, προσπαθούμε από κοινού να δώσουμε λύσεις σε προβλήματα που υπάρχουν, που είναι εντελώς εξειδικευμένα. Αυτή τη στιγμή, κάνουμε ένα κοινό πρόγραμμα για να κάνουμε μια βελτιστοποίηση όσον αφορά την κοκκομετρία του τελικού προϊόντος στα μεταλλεία βωξίτη, σε συνεργασία με το Πολυτεχνείο Κρήτης, τους δικούς μας μεταλλειολόγους και μία εταιρεία γεωλόγων. Θα έλεγα ότι είναι ένα εντελώς εξειδικευμένο πρόγραμμα. Εμείς καταθέτουμε τις ιδέες μας, οι άλλοι τις επεξεργάζονται πλέον θεωρητικά και πιστεύω ότι θα το τελειώσουμε το πρώτο τρίμηνο του νέου έτους.

Ο ίδιος περιέγραψε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα επίλυσης προβλήματος που προήλθε από μια τέτοιου είδους συνεργασία:

Όταν βγάλαμε ένα καινούριο προϊόν, τα εκρηκτικά γαλακτώματα, κάποιες ελάχιστες φορές, βλέπαμε ότι υπήρχε μια αφλογιστία και δεν μπορούσαμε να το εξηγήσουμε. Ήταν πρωτόγνωρο φαινόμενο, γιατί για πρώτη φορά βγάλαμε τα εκρηκτικά γαλακτώματα στην Ελλάδα. Σπάνιες περιπτώσεις, αλλά έπρεπε να δώσουμε λύσεις, να το εξηγήσουμε. Ζητήσαμε τη βοήθεια των Πολυτεχνείων. Μετά από λίγο καιρό, πραγματικά βρήκαμε τη λύση.

Ήταν ένα φαινόμενο το οποίο οι Αμερικάνοι το λένε «water hammer effect», που σημαίνει ότι τα διατρίμματα επικοινωνούσαν μεταξύ τους, υπήρχε η υδροστατική πίεση του νερού η οποία πριν προλάβει να γίνει η έκρηξη, είχε φτάσει κι είχε αλλοιώσει το αποτέλεσμα, ήταν τόση η πίεση που έκανε, αδρανοποιούσε το ίδιο το εκρηκτικό. Η λύση ήταν ότι έπρεπε να αλλάξουμε τους χρόνους καθυστέρησης μεταξύ των διατρίμμάτων. Εκεί που είχαμε 17 χιλιοστά, να μπουν στα 42 χιλιοστά ανά δευτερόλεπτο. Μαθαίναμε, μαθαίνουμε. Μαθαίνουμε κι εμείς, μαθαίνουνε κι αυτοί, τους βάζουμε προκλήσεις.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η Korres Natural Products SA έχει θεσπίσει μια οργανική θέση για την αναζήτηση και διερεύνηση νέων δραστικών ουσιών. Ο γεωπόνος αυτός είναι υπεύθυνος για τη συμμετοχή της εταιρείας σε πανεπιστημιακά και ερευνητικά προγράμματα που έχουν επιφέρει πολλές επιτυχημένες φόρμουλες προϊόντων, όπως η καστανιά, η λευκή πεύκη, η κερσετίνη και βελανιδιά, ενώ έχει ακόμη χρησιμοποιηθεί και επιστημονική ανακάλυψη βραβευμένη με Nobel. Η Διευθύντρια Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων μας εξηγεί παρακάτω πως λειτουργούν αυτές οι συνεργασίες με τα εκάστοτε ινστιτούτα:

Αυτό που διαφοροποιεί την εταιρεία μας είναι ότι τρέχουμε κάποια Πανεπιστημιακά προγράμματα, από τα οποία μπορούμε εμείς πλέον να αντλήσουμε πολύ ενδιαφέρουσα πληροφορία και να την χρησιμοποιήσουμε με μοναδικό τρόπο. Παραδείγματα ενός τέτοιου ήταν η καστανιά και η λευκή πεύκη και παλαιότερα ήταν και η κερσετίνη και η βελανιδιά. Το πρώτο μας σοβαρό λανσάρισμα, το οποίο άγγιζε και μέσα στο wording Nobel Award. Οπότε εμείς, ας πούμε, μέσω της δικής μας έρευνας καταφέρνουμε να βγάζουμε, και ειδικά για την κατηγορία του προσώπου που είναι το πιο τεχνικό και το πιο δύσκολο, καταφέρνουμε να βγάζουμε διαμάντια, κατά κάποιο τρόπο.

Οι συνεργασίες με άλλες εταιρείες ή Πανεπιστημιακά Ιδρύματα μπορεί να είναι και μικρής χρονικής διάρκειας για την οργάνωση και υλοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου. Παραδείγματος χάριν, η Epsa SA, αναθέτει κατά καιρούς σε τμήμα του Πολυτεχνείου γευστικές αναλύσεις, ενώ η Elpen SA συνεργάστηκε με τρίτη εταιρεία για τον συντονισμό του ανασχεδιασμού του Elpenhaler®:

Πέννυ Τσαούτου, Διευθύνουσα Σύμβουλος και Συνιδιοκτήτρια, Epsa SA: Άλλες φορές μπορεί να εμπλέξουμε και κάποιο Πανεπιστήμιο. Υπάρχει τμήμα στο Πολυτεχνείο που κάνει γευστικές δοκιμές και ζητάμε εμείς κάποια πράγματα, βαθμολογία. Μας κατατοπίζουν, μας βοηθάνε στο να αλλάξουμε κάτι, να μην αλλάξουμε. Υπάρχουν panels δηλαδή.

Διευθύντρια Εργοστασίου / Q.P., Elpen SA: Η πρώτη φάση ήταν το concept identification. Και εκεί είναι που συνεργαστήκαμε και με εταιρεία εξωτερικά, που είναι εξειδικευμένη στο χώρο, για να μας βοηθήσει. Και εκεί υπήρξε πολύ δημιουργικό κομμάτι για να καταλήξουμε και να συμφωνήσουμε τελικά. Είχαμε καταλήξει σε εφτά εναλλακτικά μοντέλα. Να δούμε τα συν, τα πλην με ένα δομημένο τρόπο, να παρθεί η απόφαση όσο πιο δομημένα γίνεται. Και είχαμε κάνει ένα ολόκληρο matrix για να βγάλουμε ένα score με το οποίο θα επιλέξουμε. Αλλά να μην είμαστε ότι εγώ λέω αυτό, γιατί αυτό μ' αρέσει, προφανώς δεν είναι έτσι. Και δεν ήταν εύκολο, γιατί και εμείς δεν το είχαμε ξανακάνει.

Μέσα από αυτές τις συνεργασίες οι εταιρείες μαθαίνουν, υιοθετούν πρακτικές και βελτιστοποιούν διαδικασίες. Φαινόμενο που συζητήθηκε αρκετά στα πλαίσια αυτής της μελέτης, ειδικά αν οι συνεργάτες είναι μεγαλύτερες εταιρείες με περισσότερη εμπειρία που συνήθως έχουν σταθερότερες και πιο δοκιμασμένες δομές και διαδικασίες:

Marketing Manager, Elpen SA: Είχαμε λοιπόν την ευκαιρία να συνεργαστούμε με την εταιρεία Novartis λανσάροντας κάποια προϊόντα για την υπέρταση. Εκεί λοιπόν, έγινε καταρχήν ένα expansion του Sales Force Team, διπλασιάστηκε. Και επίσης είχαμε μία διάδραση με τη Novartis, όπου εμείς σαν Elpen προσπαθήσαμε πραγματικά να πάρουμε τα καλύτερα κομμάτια της οργανωτικής δομής μιας εταιρείας και να προσαρμόσουμε στις ανάγκες τις ελληνικές, τις πρακτικές και τις τακτικές που θέλαμε εμείς για να μπορούμε να τρέξουμε το φάρμακο. Το φάρμακο αυτό πήρε τη νούμερο 1 θέση σε μερίδιο αγοράς από οποιαδήποτε άλλη χώρα στην Ευρώπη, άρα ήταν μια εξαιρετικά επιτυχημένη συνεργασία. Και σίγουρα μας μετέδωσε πρακτικές, τις οποίες αποκτήσαμε κι από τη Novartis, πρακτικές τις οποίες χρησιμοποιήσαμε και μεταλλάξαμε για τη συνεχιζόμενη επιτυχία και του προϊόντος αλλά και της εταιρείας.

Διευθύντρια Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων, Korres Natural Products SA: Μέσα στα χρόνια, η εταιρεία ούτως ή άλλως έχει περάσει από διάφορα στάδια και από διάφορες εξελικτικές διαδικασίες. Υπήρχαν χρόνια που δουλεύαμε με τη Johnson & Johnson, υπήρχαν χρόνια που δουλεύαμε με την Avon, οπότε η εταιρεία, ξεκινώντας από μικρή και με πολύ βασικές δομές και διαδικασίες, παίρνοντας γνώση από αυτές τις εταιρείες, άρχισε να χτίζει τη δικιά της πλέον διαδικασία. Αυτό που υιοθετήσαμε είναι σίγουρα μια πολύ πιο δομημένη ροή πραγμάτων, δηλαδή ουσιαστικά τα steps τα οποία έπρεπε να ακολουθηθούν για να μπορέσουμε ουσιαστικά να διασφαλίσουμε ότι όλοι γνωρίζουν αυτά που πρέπει να γνωρίζουν. Άρα αυτό που μας βοήθησε στην τότε συνεργασία μας με την Johnson ήταν να καταγράψουμε αυτά τα βήματα.

Οι συνεργασίες αυτές με μεγαλύτερους οίκους κάποιες φορές μπορεί επίσης να ωθήσουν τις εταιρείες να καθιερώσουν καλύτερα τις δομές τους και να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους, βοηθώντας έτσι σε πολλαπλά επίπεδα την ανάπτυξη τους:

Διευθύντρια Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων, Korres Natural Products

SA: Σαν φιλοσοφία υπήρχε αρχικά αυτό που λέω. Το 2005 που ξεκίνησα εγώ υπήρχε αυτό το τμήμα του NPD, αλλά ήταν άλλες οι αρμοδιότητες. Δηλαδή, και εμείς ούσα μικρή εταιρεία, δεν είχε κατά κάποιο τρόπο κατασταλάξει όλη αυτή η διαδικασία, όλη αυτή η έννοια μιας μεγάλης εταιρείας. Οπότε μπορώ να πω ότι το σημείο που ορίστηκε ακριβώς τι είναι το NPD και πώς μπορεί να διευκολύνει όλη αυτή τη διαδικασία ήταν γύρω στο 2008-2009 όταν ξεκινήσαμε να δουλεύουμε με τη Johnson, που εκεί αναγκαστήκαμε κατά κάποιο τρόπο να εδραιώσουμε διαδικασία, να καταγράψουμε διαδικασία και άρα ουσιαστικά να πάρουμε ενεργό ρόλο και ξεκάθαρο ρόλο μέσα σε όλη αυτή την εικόνα.

Τέλος, η διαρκής ενημέρωση για νέες τάσεις μέσα από συμμετοχές σε εκθέσεις, συνέδρια και σεμινάρια όπως και οι συνεργασίες με εταιρείες ερευνών αποτελούν επίσης πτυχές της δικτύωσης εκτός των εταιρειών που βοηθούν, τροφοδοτούν και καθοδηγούν τη δημιουργικότητα μιας επιχείρησης:

Διευθύντρια Έρευνας και Ανάπτυξης, Korres Natural Products SA:

Κάθε χρόνο συμμετέχουμε σε διεθνείς εκθέσεις και forum, και δεχόμαστε όλο το χρόνο επισκέψεις από πολλούς οίκους που είναι καινοτόμοι στην δημιουργία πρώτων υλών για να μας κάνουν τις παρουσιάσεις τους. Έχοντας όλες αυτές τις προσλαμβάνουσες σε συνδυασμό με την εμπειρία μας και γνωρίζοντας εκ των προτέρων τις ανάγκες της εταιρείας μας, αντλούμε ιδέες, δοκιμάζουμε νέες πρωτότυπες ύλες και υφές έως ότου δημιουργήσουμε κάτι καινοτόμο, που ικανοποιεί πρώτα εμάς τους formulators από την άποψη της αισθητικής και της αποτελεσματικότητας. Από εκεί όλα παίρνουν τον δρόμο τους ακολουθώντας τις εσωτερικές διεργασίες και τα πρωτόκολλα ανάπτυξης.

Διευθύντρια Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων, Korres Natural Products

SA: Πηγαίνοντας, λοιπόν, η κάθε εταιρεία σε μια τέτοια έκθεση [«In-Cosmetics»], αρχίζει και εμφανίζεται μια επαναληψιμότητα σε κάποιο claim. Άρα εκεί, πιάνουμε το τι πρόκειται να έρθει, όχι το 2020, εφόσον δηλαδή τώρα έχω την πρώτη ύλη, αυτή την πρώτη ύλη για να την πάρω να την κάνω formulate να την βάλω μέσα σε μια φόρμα και να την τεστάρω, την περιμένω για το 2022, για το 2023. Άρα ουσιαστικά, με το να τσεκάρω μια έκθεση πρώτης ύλης καταλαβαίνω τι θα γίνει την επόμενη πενταετία. Άρα αυτό είναι το long term. Προφανώς υπάρχουν και εταιρείες ερευνών, οι οποίες βγάζουνε τα micro trends και τα macro trends και που πηγαίνουνε τα macro [trends]. Άρα έχουμε εταιρείες ερευνών, έχουμε εκθέσεις πρώτων υλών, έχουμε διάφορα conferences που μπορούν να γίνουν για συγκεκριμένα ως πούμε θέματα που ενδιαφέρουνε τον χώρο.

Διευθύντρια Marketing, Palirria SA: Πάμε σε όλες τις διεθνείς εκθέσεις, πάρα πολλές διεθνείς εκθέσεις, να μην πω σε όλες. Δηλαδή κάθε χρόνο συμμετέχουμε σε τουλάχιστον πέντε εκθέσεις, τρεις από τις οποίες είναι στο εξωτερικό, η Anuga που είναι μεγαλύτερη στον κόσμο, στην Αμερική, η οποία κατά παράδοση είναι ο trendsetter. Όλα τα trends ξεκινάνε από την Αμερική και μετά διαχέονται στον υπόλοιπο κόσμο. Η Gulfood, που

είναι στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και αφορά λίγο την κουλτούρα των gulf countries και φυσικά όταν πηγαίνουμε στις εκθέσεις, γυρνάμε, κοιτάμε, παρακολουθούμε σεμινάρια που γίνονται που ενημερώνουν για τα trends, τα οποία γίνονται... τα trends αυτά βγαίνουν από παγκόσμιους οργανισμούς, όχι μόνο ελληνικούς φορείς.

3.3 Μετασχηματισμός

Αρκετές Εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) και της δημιουργικότητας των εργαζομένων (Eisenbeiss et al., 2008· Kark & Van Dijk, 2007· Ling et al., 2008· Shin & Zhou, 2003). Δύο μετα-αναλύσεις από τους Hammond et al. (2011) και Wang et al. (2011) βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της δημιουργικής απόδοσης των εργαζομένων. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συσχετιστεί με τη δημιουργική αποτελεσματικότητα (creative efficacy) των εργαζομένων (Gong et al., 2009)· την αφοσίωση τους στον οργανισμό· το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων για το παραγόμενο αποτέλεσμα (Aryee et al., 2012)· την ετερογένεια εκπαιδευτικής εξειδίκευσης στη σύνθεση μιας ομάδας (Shin & Zhou, 2007)· την εστίαση ρύθμισης (regulatory focus) των εργαζομένων, η οποία μπορεί να ενισχύσει ή να παρεμποδίσει την δημιουργικότητα (Kark et al., 2018) και την ενδυνάμωση του ομαδικού κλίματος (Si & Wei, 2012). Μια άλλη μετα-ανάλυση από τους Rosing et al. (2011) έδειξε ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός στα αρχικά στάδια της δημιουργικής διαδικασίας, ενώ ο συναλλακτικός ηγέτης (transactional leader) είναι πιο αποτελεσματικός στα επόμενα στάδια υλοποίησης μιας ιδέας. Επιπλέον, παλαιότερες μελέτες έδειξαν ότι η συναλλακτική ηγεσία ενισχύει την εστίαση προστασίας των εργαζομένων (prevention regulatory focus), η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στη μείωση της δημιουργικότητας τους, και ότι είναι ευκολότερο για τους ηγέτες που προωθούν μετασχηματιστικές αλλαγές να μειώσουν την εστίαση προστασίας που εμποδίζει τη δημιουργικότητα από ότι είναι να ενισχύσουν την δημιουργικότητα. Έτσι, οι ηγέτες είναι πιο

πιθανό να συγκρατήσουν τη δημιουργικότητα παρά να την ενθαρρύνουν σε ατομικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο ομάδας (Kark et al., 2018· Van Dijk, Kark, Matta, & Johnson, 2020).

3.3.1 Διαμόρφωση στρατηγικής. Η διαμόρφωση στρατηγικής για το μετασχηματισμό μιας επιχείρησης επηρεάζει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων εφόσον τους φέρνει αντιμέτωπους με τις προκλήσεις των αλλαγών. Στο παρακάτω απόσπασμα, ο Γενικός Διευθυντής της Adelco SA περιγράφει τους βασικούς άξονες αλλαγής στους οποίους στοχεύει η εταιρεία και τις αντίστοιχες προκλήσεις που ενέχουν:

Το γεγονός ότι έχει η Adelco μια πολύ συγκεκριμένη παρουσία στην ελληνική αγορά και πλέον θέλουμε να γίνει διεθνική [με την Adelco Αυστραλίας]. Οπότε, για να γίνει αυτό έπρεπε να ενδυναμώσει σημαντικά, ουσιαστικά να αλλάξει εντελώς το κομμάτι το παραγωγικό, να φτιάξει δηλαδή μία νέα μονάδα παραγωγής. Ξαφνικά μέσα σε δύομισι χρόνια -- που πιστέψτε με, για τη φαρμακευτική βιομηχανία αυτό είναι χρόνος ρεκόρ -- έχει αναβαθμίσει πλήρως την παραγωγική της δυναμικότητα από το πουθενά. Και όταν φτιάχνεις ένα καινούργιο τέτοιο setup... η αλλαγή αυτή φαίνεται βουνό. Δηλαδή, είναι πάρα πολύ δύσκολο έναν πάρα πολύ παλιό οργανισμό, ξαφνικά να τον κάνεις να λειτουργήσει με διαφορετικό καθεστώς και με διαφορετικές προσδοκίες και objectives από αυτά που είχε μέχρι τώρα. Δηλαδή ήταν μία εταιρεία η οποία είχε συγκεκριμένα κλασικά φάρμακα, συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας, συγκεκριμένο footprint στην ελληνική αγορά, που λειτουργούσε με έναν τρόπο συγκεκριμένο και, ξαφνικά, παίρνει την απόφαση ότι: θέλω να αλλάξω... Και εν συνεχεία, βέβαια, τώρα θέλουμε να μπορούμε σε πιο πολλές αγορές στο εξωτερικό, σε εξαγωγές. Παράλληλα βάζουμε νέα προϊόντα μέσα στην εταιρεία είτε από νέες συνεργασίες, είτε δικά μας εξολοκλήρου προϊόντα και εδώ μας πετυχαίνετε τώρα, σε αυτή τη φάση.

Η Διευθύντρια Εργοστασίου της Elpen SA, η οποία μετράει σχεδόν 30 χρόνια στην εταιρεία, έχοντας ζήσει αρκετούς μετασχηματισμούς, από τον εκσυγχρονισμό του εργοστασίου μέχρι την ανάπτυξη νέων προϊόντων και συσκευών, μας περιέγραψε πως ένας προσηλωμένος στο όραμά του ηγέτης υποστηρίζει το μετασχηματισμό για την ανάπτυξη της εταιρείας και εμπνέει τους εργαζόμενους:

Ήτανε ένα σημείο καμπής. Τότε λοιπόν το εργοστάσιο, όταν ήρθα εγώ, ήταν πολύ άδειο, ήταν σε πολύ κακή κατάσταση, από άποψη εκσυγχρονισμού, παλαιότητας μηχανημάτων, φθοράς... σαν παραγωγική εγκατάσταση ήταν πολύ κουρασμένη και γηρασμένη και δεν υπήρχαν και πολλά προϊόντα με τα οποία θα μπορούσαμε να πατήσουμε στα πόδια μας χωρίς να έχουμε όλη εκείνη τη δραστηριότητα του φασόν. Παρόλα αυτά, υπήρχε πολύ ισχυρή απόφαση από τη διοίκηση ότι θα πάμε μόνοι μας, θα τα καταφέρουμε, θα ζήσουμε, θα στήσουμε δικά μας προϊόντα. Ήτανε

πραγματικά καμπή και απόφαση του Προέδρου της Elpen, ο οποίος ήταν πολύ παρών και είχε και πάρα πολύ όραμα. Εμένα με προσέλαβε τότε για Διεύθυνση Παραγωγής και στα interview που είχαμε κάνει, εγώ είχα φανταστεί ότι έχω έρθει στην εταιρεία που θα κατακτήσει το μέλλον, όπως μου το περιέγραφε. Το οποίο το πίστευε τόσο πολύ, τόσο ακράδαντα. Εντυπωσιακό, έτσι; Όταν ήρθα και είδα που ήρθα, έλεγα, «Τι έκανα; Πρέπει να φύγω αμέσως, εδώ κλείνουνε». Κάθε Παρασκευή το λογιστήριο φώναζε κόσμο για απολύσεις. Και λέω μα τι μου είπε αυτός ο άνθρωπος και τι συμβαίνει στην πραγματικότητα; Όμως, όντως είχε δίκιο. Το πίστευε, ήταν αποφασισμένος, το υποστήριξε 100% και εκ του αποτελέσματος βλέπετε ότι δικαιώθηκε.... Ο Πρόεδρος πίστευε την ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων. Την πίστευε όμως, στα αλήθεια την πίστευε. Δεν το έλεγε, το έκανε. Επένδυσε πάρα πολλά λεφτά. Και έτσι, λοιπόν, αφού έγιναν όλα αυτά, κάπου εκεί στην αρχή του 2000, για να έρθουμε και στην καινοτομία, με δική του πρωτοβουλία και ψάχνοντας την αγορά είπε: Σκέφτομαι να μπούμε στην αγορά των εισπνεόμενων. Αυτό ήτανε κόμπος νομίζω στην πορεία της εταιρείας. Ήταν κάτι που όλους μας άφησε φιλοάφωνους, αλλά μας είπε είναι πάρα πολύ απλή η σκέψη: Τα εισπνεόμενα, σαν οδός χορήγησης, είναι κάτι που έρχεται, τότε δεκαετία του 2000. Αυτή την πίτα, παγκόσμια, τη μοιράζονται δύο έως τρεις [εταιρείες]. Γιατί να μην μπούμε και εμείς εκεί; Ακούγεται τόσο απλό. Γιατί εμείς από αυτή τη πίτα και το ένα εκατομμυριοστό να πάρουμε πάλι μεγάλο θα είναι για εμάς. Πολύ απλό, πολύ κοινή λογική. Όμως, αυτό σήμαινε ότι έπρεπε να πάμε να χτυπηθούμε με τη Glaxo και την Astra. Κατά βάση generic εταιρεία είμαστε, δεν υπάρχει δυνατότητα να υποστηριχτεί πρωτογενής έρευνα, να αναπτύξουμε καινούργια μόρια. Σκέφτηκε, όμως, ότι θα μπορούσαμε να αναπτύξουμε μια δική μας συσκευή χορήγησης.

Ο Αλέξανδρος Κατραούζος, Διευθύνων Σύμβουλος και Συνιδιοκτήτης της Neotex SA εκπροσωπεί την τρίτη γενιά της επιχείρησης. Στο παρακάτω απόσπασμα περιγράφει τη λογική πίσω από το στρατηγικό μετασχηματισμό της εταιρείας από εισαγωγική και εμπορική σε παραγωγική και εξαγωγική και πως επετεύχθη αυτός ο στόχος:

Εμείς πρακτικά υλοποιούμε αλλαγή σε δύο άξονες. Ο πρώτος είναι ότι η εταιρεία, μέχρι την έλευση της τρίτης γενιάς, είμαι ο ίδιος η τρίτη γενιά, είχε ένα χαρακτήρα κυρίως εισαγωγικό-εμπορικό. Από το 1970 είχαμε μια βιοτεχνική δραστηριότητα στο Περιστέρι. Δηλαδή είχαμε επαφή με την παραγωγή, υπήρχε χημικός, αλλά ήταν πάρεργο. Οπότε εγώ είδα ότι αυτό το πράγμα δε θα ήταν βιώσιμο in the long run. Η ελληνική αγορά ήταν μικρή. [...] Γι' αυτό αρχίσαμε να κοιτάμε, να βγαίνουμε έξω. Ανύπαρκτοι εξαγωγικά, με μηδενικές εξαγωγές, με μηδενική ζήτηση. Να βγαίνω ο ίδιος στα Βαλκάνια, στις κοντινές χώρες, να πηγαίνω σε επιχειρηματικές αποστολές, τώρα μιλάμε για το 2003. Στη Συρία, στις πιο κοντινές περιοχές με τη γκάμα που είχαμε τότε. Διαπίστωση όμως, παράλληλα, γι' αυτό θα σας πω και για τον δεύτερο άξονα της αλλαγής, ότι αν συνέχιζα την εταιρεία με το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης, της οικογενειακής επιχείρησης, πάλι δε θα καταφέρναμε πολλά πράγματα. Θα πηγαίναμε πάλι με το ρεύμα της αγοράς. Άρα διαπίστωση ότι χρειαζόταν γνώση και δεξιότητες που κι ο ίδιος δε θα μπορούσα να αποκτήσω όση εμπειρία και να

αποκτούσα στην εταιρεία. Ο ίδιος έχω οικονομικό background, business. Άρα, πέτυχα επίσης και τα στελέχη των προηγούμενων γενιών κοντά στη σύνταξη, κουρασμένους ανθρώπους, χωρίς ερεθίσματα κλπ. Άρα άρχισα και ένα άνοιγμα προς την αγορά εργασίας. Δηλαδή η εταιρεία να στελεχωθεί και να δομηθεί με τρόπο πιο σύγχρονης εταιρείας, όπως ήταν κι οι μεγαλύτερες εταιρείες, και βεβαίως οι πολυεθνικές. Άρα για μας η αλλαγή είναι σε δύο άξονες, προς παραγωγική εξωστρέφηση και προς εταιρεία σύγχρονη με στελέχωση, δομές, διαδικασίες.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το παράδειγμα της Palirgia SA, η οποία καταφέρνει να συνδυάζει διαρκώς την παράδοση με την καινοτομία, η οποία αποτελεί στρατηγικό πυλώνα της. Η Διευθύντρια Marketing εξηγεί γιατί αυτή η προσήλωση είναι καίρια για την ανάπτυξη της εταιρείας:

Για να μπορεί να διαφοροποιείται, ειδικά όταν ηγείται στις αγορές που δραστηριοποιείται, που για παράδειγμα στην Ελλάδα είναι μια αγορά που ηγούμεθα της κατηγορίας μας. Η καινοτομία από το leader, λοιπόν, είναι απαραίτητη. Την καινοτομία συνήθως τη φέρνει ο leader, την εξέλιξη τη φέρνει ο leader, άρα πάντα δουλεύουμε προς αυτήν την κατεύθυνση. Ειδικά τα τελευταία 2-3 χρόνια, θα έλεγα ακόμα περισσότερο προσπαθώντας να φτιάξουμε νέα προϊόντα, ακόμα και σε προϊόντα που είναι παραδοσιακά. Θα σας φέρω ένα παράδειγμα που είναι το ντολμαδάκι το γιαλαντζί. Το ντολμαδάκι το γιαλαντζί, ο βασικός μας κωδικός, είναι κάτι που είναι παραδοσιακό, το θυμάσαι από τη γιαγιά σου, την προγιαγιά σου. Θα έλεγε κανείς ότι δεν θα μπορούσε να είναι και κάτι άλλο. Εμείς που είμαστε ο expert στην συγκεκριμένη κατηγορία είμαστε ο μεγαλύτερος παραγωγός ντολμά στον κόσμο, τυλίγουμε 1,6 εκατομμύρια ντολμαδάκια στο χέρι καθημερινά στις παραγωγικές μας μονάδες, είμαστε πολύ περήφανοι φυσικά για αυτό. Εμείς, λοιπόν, που είμαστε ο expert στην κατηγορία του ντολμά, είδαμε ότι ακόμα και στον ντολμά που είναι ένα παραδοσιακό προϊόν χρειάζεται η καινοτομία. Για αυτό, λοιπόν, τα τελευταία χρόνια έχουμε φτιάξει και καινούριες γεύσεις, έχουμε φτιάξει κάποια γλυκοπικάντικα ντολμαδάκια, φτιάξαμε ντολμαδάκια με τρίχρωμη κινόα, ακολουθώντας παράλληλα και τις παγκόσμιες τάσεις που λένε πιο υγιεινή διατροφή, καινούργιες πρώτες ύλες, όπως είναι η κινόα, πιο trendy... Η καινοτομία για την Palirgia αποτελεί ένα στρατηγικό πυλώνα για την ανάπτυξη της τα επόμενα χρόνια, τα τελευταία και πολύ περισσότερο και στο μέλλον. Σχεδιάζουμε πολλές καινούργιες σειρές, οι οποίες άπτονται αυτού του κομματιού, δηλαδή είναι καινοτόμες για την ελληνική αγορά και κάποιες από αυτές και για τις αγορές του εξωτερικού, γιατί τα παραδείγματα που σας έφερα προηγουμένως για τα προϊόντα δεν αποτελούσαν καινοτομία μόνο για την Ελλάδα αποτελούσαν και για την παγκόσμια αγορά ήμασταν οι πρώτοι που φέραμε το concept, θα έλεγε κανείς, των εναλλακτικών γεύσεων ντολμά. Όπως πριν κάποια χρόνια είχαν μόνο την κλασική σοκολάτα, αλλά από ένα σημείο και μετά βγήκαν κι άρχισε η σοκολάτα και έβαλε τα πάντα μέσα της. Έτσι, λοιπόν, κάποια στιγμή μας ήρθε σε αυτή τη διαρκή αναζήτηση της καινοτομίας ότι, αφού το κάνει η σοκολάτα, γιατί δεν θα μπορούσαμε να το κάνουμε και εμείς που είμαστε ένα αγαπημένο προϊόν;

4. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

(DIRECTING)

Οι καθοδηγητικοί ηγέτες είναι κεντρικοί δημιουργοί, οι οποίοι υλοποιούν το δημιουργικό τους όραμα μέσω της συνεργασίας άλλων ανθρώπων. Ο βαθμός των δημιουργικών συνεισφορών των συνεργατών τους εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη φύση της εργασίας. Επί παραδείγματι, οι χαμηλόβαθμοι εργαζόμενοι σε μεγάλους οργανισμούς συχνά συμβάλλουν κυρίως στην υλοποίηση του δημιουργικού οράματος ενός ηγέτη, ενώ οι δημιουργικοί ηγέτες σε ορχήστρες, εστιατόρια υψηλής γαστρονομίας και αρχιτεκτονικά γραφεία αναμένουν από τους συνεργάτες τους να προσφέρουν πιο σημαντικές δημιουργικές συνεισφορές. Σε καμία περίπτωση, όμως, η καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία δε συνιστά περίπτωση ατομικής δημιουργικότητας. Οι καθοδηγητικοί δημιουργικοί ηγέτες δε δημιουργούν με τον ατομικό τρόπο που δημιουργούν οι ποιητές ή οι μαθηματικοί. Αντιθέτως, οι ιδέες των καθοδηγητικών δημιουργικών ηγετών μπορούν να υλοποιηθούν μόνο μέσω της συνεργασίας άλλων ανθρώπων. Επιπλέον, οι καθοδηγητικοί δημιουργικοί ηγέτες δεν περιμένουν από τους εργαζόμενους να υποστηρίξουν το δημιουργικό τους έργο εκτελώντας τυφλά τις οδηγίες τους, αλλά να συνεισφέρουν δημιουργικά και οι ίδιοι στο δημιουργικό αποτέλεσμα με εργασία υψηλής ποιότητας.

Σε επιχειρήσεις που διατηρούν διευκολυντικά πλαίσια, η δημιουργικότητα αποτελεί συχνά βασικό καθήκον των εργαζομένων (Unsworth, 2001). Αντιθέτως, στα καθοδηγητικά πλαίσια υπάρχει η προσδοκία ότι οι ηγέτες πρέπει να έχουν ένα δημιουργικό όραμα και να το επικοινωνούν αποτελεσματικά στους εργαζόμενους. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει παρατηρηθεί ότι η καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία είναι λιγότερο διαδεδομένη στους οργανισμούς σε σχέση με τη διευκολυντική δημιουργική ηγεσία, για δύο λόγους (Mainemelis et al., 2015). Πρώτον, η καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία συνήθως εκδηλώνεται συστηματικά σε οργανωσιακά πλαίσια όπου υπάρχει μεγάλη αλληλοεπικάλυψη μεταξύ της ταυτότητας του οργανισμού και της ταυτότητας του ηγέτη, γεγονός που περιορίζει την

εμφάνιση της σε ένα μικρότερο υποσύνολο οργανισμών. Δεύτερον, η καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία μπορεί να εκδηλωθεί περιστασιακά και σε διάφορους άλλους οργανισμούς, αλλά κυρίως στη συγκεκριμένη περίπτωση όπου η ηγεσία δημιουργεί και κατευθύνει την μεγάλης κλίμακας εταιρική καινοτομία. Παρόλο που η υλοποίηση τέτοιων καινοτομιών περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό, η καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία συνήθως περιορίζεται σε τέτοιες περιπτώσεις στα ανώτερα κλιμάκια του.

Ενώ τα διευκολυντικά πλαίσια προϋποθέτουν ότι οι ηγέτες προάγουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, τα καθοδηγητικά πλαίσια προϋποθέτουν ότι οι ηγέτες δημιουργούν και επικοινωνούν αποτελεσματικά ένα ελκυστικό δημιουργικό όραμα στους εργαζόμενους. Οι Mainemelis et al. (2015) διαπίστωσαν ότι η καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία συναντάται πιο συχνά σε συγκεκριμένους οικονομικούς κλάδους, όπως στην υψηλή γαστρονομία, στην υψηλή ραπτική, στις συμφωνικές ορχήστρες, αλλά και σε περιπτώσεις που η καινοτομία έχει την προσέγγιση «εκ των άνω προς τα κάτω» (top-down).

Η έρευνα για την καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία έχει επικεντρωθεί στη σημασία της διαμόρφωσης ενός ελκυστικού δημιουργικού οράματος για τους εργαζόμενους· στις δεξιότητες του ηγέτη και την ικανότητα του να εμπνέει· στη στενή και συχνά αλληλεπικαλυπτόμενη σχέση μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής ταυτότητας του δημιουργικού ηγέτη-καθοδηγητή, ο οποίος συχνά εκπροσωπεί δημόσια τη δημιουργική ταυτότητα του οργανισμού· και στο ρόλο του κοινωνικού, συμβολικού και τεχνικού κεφαλαίου του ηγέτη. Έχουν επίσης εξεταστεί οι δυναμικές της δημιουργικής ελευθερίας, της μαθητείας και του δημιουργικού εγκλωβισμού των εργαζομένων από τους καθοδηγητικούς δημιουργικούς ηγέτες. Ο πίνακας 6 συγκεντρώνει τα κύρια θέματα και τις συνεισφορές της διεθνούς έρευνας για την καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία.

Κύρια θέματα**Επιλεγμένες ερευνητικές συνεισφορές**

Intelligence, creativity, and wisdom	Faulkner (1973a)· Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, and Fleishman (2000)· Selznick (1957)· Sternberg (2007)· Sternberg (2003)· <i>Qin, Dust, DiRenzo, and Wang (2019)*</i> · <i>Sternberg (2018)*</i> · <i>Svejenova (2018)*</i> .
Creative vision	Anand, Gardner, and Morris (2007)· Bouty and Gomez (2010)· Conger (1995)· Eisenmann and Bower (2000)· Faulkner (1973a)· Hunt et al. (2004)· Kamoche, Kannan, and Siebers (2014)· Nemeth (1997)· Selznick (1957)· Sternberg and Kaufman (2012)· Sternberg, Kaufman, and Pretz (2001)· Sternberg, Kaufman, and Pretz (2003)· Svejenova et al. (2007)· Svejenova, Planellas, and Vives (2010).
Follower evaluation	Bennis (2003)· Faulkner (1973a)· Hunt et al. (2004).
Identity	Cardinal and Lapierre (2007)· Gomez and Bouty (2011)· Fauchart and Von Hippel (2008)· Hunt et al. (2004)· Inversini, Manzoni, and Salvemini (2014)· Jones (2011)· Petruzzelli and Savino (2014)· Svejenova et al. (2007)· Svejenova et al. (2010).
Social, symbolic & technical capital/ Broad behavioral repertoire	Bouty and Gomez (2010)· Cousins, O'Gorman, and Stierand (2010)· Gomez and Bouty (2011)· Hunt et al. (2004)· Jones (2010)· Jones (2011)· Petruzzelli and Savino (2014)· Marotto et al. (2007)· Mumford et al. (2000)· Slavich, Cappetta, and Salvemini (2014)· Svejenova et al. (2007)· Svejenova et al. (2010).
Creative freedom & renewal	Cousins et al. (2010)· Slavich et al. (2014)· Svejenova et al. (2007)· Svejenova et al. (2010).
Apprenticeship & mentoring/ Follower entrapment	Bennis (2003)· Bouty and Gomez (2010)· Cardinal and Lapierre (2007)· Faulkner (1973b)· Inversini et al. (2014)· Paris and Leroy (2013)· <i>Bouty, Gomez, and Stierand (2018)*</i> .
Communication & involvement	Bennis (2003)· Faulkner (1973a)· Hunt et al. (2004)· Marotto et al. (2007)· Mumford et al. (2000)· Selznick (1957)· Strubler and Evangelista (2009)· Vaccaro et al. (2012).

Πίνακας 6: Καθοδηγητική Δημιουργική Ηγεσία: Θέματα και Ερευνητικές Συνεισφορές (Αναπαραγωγή κατόπιν άδειας από Mainemelis, Kark and Epitropaki, 2015: 428. Οι πιο πρόσφατες ερευνητικές μελέτες (*) από Mainemelis, Epitropaki, and Kark, In Press.)

Η παρούσα μελέτη εξέτασε βέλτιστες πρακτικές καθοδηγητικής ηγεσίας στην Ελλάδα μέσα από την έρευνα τριών αναγνωρισμένων δημιουργών από το χώρο της υψηλής ραπτικής (Atelier Loukia-Λουκία Μπέικου), της οινοποίησης (Κτήμα Γεροβασιλείου-Βαγγέλης Γεροβασιλείου) και της γαστρονομίας (Varoulko Seaside-Λευτέρης Λαζάρου).

4.1 Ευφυΐα, Δημιουργικότητα και Φρόνηση

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι καθοδηγητικοί δημιουργικοί ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ευφυΐα, δημιουργικότητα και φρόνηση (Faulkner, 1973a· Mumford et al., 2000· Selznick, 1957· Sternberg, 2003). Λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι καθοδηγητικοί δημιουργικοί ηγέτες αναμένεται να λειτουργούν ως πρωταρχικοί δημιουργοί, η φρόνηση είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό που τους προστατεύει από εκδηλώσεις αρνητικής δημιουργικότητας και καταχρηστικής εποπτείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα καθοδηγητικού δημιουργικού ηγέτη αποτελεί ο Βαγγέλης Γεροβασιλείου, οινολόγος και ιδιοκτήτης του Κτήματος Γεροβασιλείου. Το όνομά του είναι συνυφασμένο με τη Μαλαγουζιά, μια γηγενή λευκή ποικιλία την οποία αναβίωσε και ανέδειξε πριν από περίπου 25 χρόνια, όταν εργαζόταν ως οινολόγος στους αμπελώνες του Πόρτο Καρράς:

Η Μαλαγουζιά είναι ένας συντελεστής που [θα] μπορούσε να μην υπάρχει. Αν δεν υπήρχε αυτή η συγκυρία, να είμαι εγώ και το Πόρτο Καρράς, ίσως να μην υπήρχε. Είχα την τύχη, πρώτα ο κύριος Καρράς, ένας μεγάλος άνθρωπος, να παραχωρήσει μια έκταση στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, σε έναν καθηγητή αμπελογραφίας, τον κύριο Λογοθέτη, ο οποίος συνέλεγε ποικιλίες απ' όλη την Ελλάδα. [...] Μερικές από αυτές τις υπό εξαφάνιση ποικιλίες μπόρεσε να συλλέξει η κυρία Κουράκου στο Ινστιτούτο Οίνου και ορισμένες ο καθηγητής Λογοθέτης τις έφερε στο Πόρτο Καρράς, όπου εγώ σαν νέος, μιλάμε για δύο-τρία κλίματα, άρχισα να τα μικρο-οινοποιώ. Είδα τη δυναμική αυτής της ποικιλίας, την πολλαπλασιάσαμε στα επόμενα πέντε με έξι χρόνια, διότι για να πολλαπλασιάσεις χρειάζονται αρκετά χρόνια, μετά δύο-τρία χρόνια να κάνουμε το πρώτο κρασί, είδα τη δυναμική και αφιερώθηκα σε αυτή την ποικιλία. Είναι μια ποικιλία που αυτή τη στιγμή φυτεύεται με το μεγαλύτερο ρυθμό στην Ελλάδα και είναι μια ποικιλία που στο εξωτερικό έχει πάρα πολύ μεγάλη ζήτηση γιατί είναι μια καινούργια γευστική πρόταση διεθνώς. Είναι μια ποικιλία που πιστεύω ότι την ελληνική αμπελοργία θα την αναδείξει, όπως φυσικά και άλλες ελληνικές ποικιλίες, αλλά η συγκεκριμένη έχει μια γεύση Μεσογειακή.

Από την αρχή είχε την αίσθηση ότι αυτή η ποικιλία είχε πολύ καλές προοπτικές, αλλά σε καμία περίπτωση δε φανταζόταν τότε την επιτυχία που ακολούθησε:

Σίγουρα είχα την αίσθηση ότι θα πετύχουμε τη Μαλαγουζιά. Ήμουν σίγουρος ότι μετά από μερικά χρόνια αυτό το κρασί θα είχε διεθνείς προδιαγραφές. Αρέσει, είναι ελληνική ποικιλία, διαθέτει πολλά προσόντα, άρωμα, γεύση, εθνικότητα ελληνική θα έλεγα. Λοιπόν, ήμουν σίγουρος γ' αυτό, αλλά το που θα φτάνανε και πως θα εξελίσσονταν το κρασί και στην

Επανομή και στο κτήμα μου, όχι, δεν μπορούσα να φανταστώ. Πιστεύω ότι από ένα σημείο και μετά σε πάει το ρεύμα.

Το κρασί είναι αποτέλεσμα της έκφρασης του αμπελιού, της γης (terroir) και του οινολόγου. Η τελευταία συνιστώσα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ποιότητας του αποτελέσματος. Πώς εξελίσσεται λοιπόν ο δημιουργός του κρασιού μέσα στο χρόνο; Μέσα από την εμπειρία του ο Βαγγέλης Γεροβασιλείου μας εξήγησε ότι η εξέλιξη αυτή αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια να ελαττωθούν τα λάθη, ενσωματώνοντας τις εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας της οινοποίησης στην παραγωγή:

Καταρχάς έχει εξελιχθεί η τεχνολογία της οινοποίησης. Ορισμένα πράγματα που κάναμε πρακτικά αποδείχθηκαν επιστημονικά και επεκτάθηκαν. Η κρουεκχύλιση, για παράδειγμα, είναι μια οινοποίηση των λευκών κρασιών που βγάζουν τα περισσότερα αρώματα. Στα πρώτα χρόνια, μας ήταν άγνωστη. Έγινε στην πορεία αυτό και το εκμεταλλευτήκαμε πάρα πολύ. Είναι μια εξέλιξη της οινοποιίας. Ένα είναι αυτό. Δεύτερον, η τεχνολογία των μηχανημάτων ψύξης, που εκείνα τα χρόνια ήταν κάπως απαρхайωμένα, έχει εξελιχθεί πάρα πολύ διότι η ψύξη είναι πολύ βασικό [στοιχείο] στη λευκή οινοποίηση. Εν συνεχεία, έχει εξελιχθεί πάρα πολύ η δική μας εμπειρία πάνω στις ζύμες, στα ένζυμα του κρασιού που υπάρχουν, τα οποία εκμεταλλευόμαστε στο έπακρο. Για παράδειγμα, αυτό που κάνει η σαμπάνια που μένει με τους ζυμομύκητες και γυρνάνε τα μπουκάλια, το κάνουμε στο κρασί πλέον εδώ και τουλάχιστον 25 χρόνια. [...] Δηλαδή, υπάρχει μια εξέλιξη της επιστήμης, της τεχνολογίας και μια συσσωρευμένη εμπειρία. Διότι κάθε χρόνο παλεύουμε να ελαττώσουμε τα λάθη που κάνουμε ή κάτι νέο που μαθαίνουμε το ενσωματώνουμε στη δουλειά μας. Δηλαδή είναι μία συνεχής προσπάθεια, δεν είναι κάτι συγκεκριμένο.

Λόγω των ιδιαιτεροτήτων της πρώτης ύλης, οι αλλαγές στην οινοποιεία αποτελούν αποτέλεσμα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, όπως μας περιέγραψε ο Εμπορικός Διευθυντής του Κτήματος Γεροβασιλείου:

Οτιδήποτε αλλαγές γίνονται με μια πρόοδο. Γιατί παίρνουμε ένα προϊόν από το αμπέλι, το αμπέλι σημαίνει ότι αν θέλουμε να αλλάξει κάτι, κάνουμε κάποιες φυτεύσεις, με κάποιες ποικιλίες, που σημαίνει τρία χρόνια μέχρι να ευδοκιμήσει, για να πάρουμε παραγωγή, τρία με πέντε χρόνια. Άρα όλος ο προγραμματισμός γίνεται σε επίπεδο τουλάχιστον πενταετίας. Θέλει μεγάλη προσοχή, αυτά που εισπράτεις παγκοσμίως και μέσα από την ελληνική αγορά να τα υλοποιείς μετά τουλάχιστον από μια πενταετία, άρα δεν είναι τόσο εύκολες οι αλλαγές. Σίγουρα, ένα γενικό πλάνο και κάποιες προοπτικές βλέψεις. Βλέπαμε πάντοτε στη Μαλαγουζιά ότι θα έχει μια πορεία απίστευτη και στον ελλαδικό χώρο και στις αγορές του εξωτερικού.

Επομένως, ο ηγέτης πρέπει να αφογκράζεται τις αλλαγές τις αγοράς και τις τάσεις των επόμενων ετών, τόσο σε εγχώριο και όσο και σε διεθνές επίπεδο, ώστε να προγραμματίζει με σύνεση τα επόμενα βήματα, μένοντας ταυτοχρόνως πιστός στο δημιουργικό του όραμα. Ο Sternberg (2018) έχει προτείνει ένα εννοιολογικό μοντέλο στο οποίο η καλή και αποτελεσματική ηγεσία είναι συνάρτηση της δημιουργικότητας στην παραγωγή νέων ιδεών· της αναλυτικής ικανότητας στην αξιολόγηση της ποιότητας τους· της ικανότητας υλοποίησης των νέων ιδεών· και της φρόνησης, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εκάστοτε αποφάσεις και η εφαρμογή τους συμβάλλουν στην επίτευξη του κοινού καλού για την ευρύτερη κοινότητα. Ένα βέλτιστο ελληνικό παράδειγμα καθοδηγητικού δημιουργικού ηγέτη που συνδυάζει τα παραπάνω στοιχεία αποτελεί η Λουκία Μπέικου, σχεδιάστρια και ιδιοκτήτρια του Atelier Loukia. Μας περιέγραψε γλαφυρά πως υλοποιεί μια ιδέα, τι σκέφτεται και νιώθει κατά τη δημιουργική διαδικασία:

Τα υφάσματα ξέρετε έχουν δική τους φωνή, πρέπει να τα ακούς. Να τα ακούς, να τα ακουμπάς, να τα αισθάνεσαι. Δεν μπορείς να πας κόντρα στο ύφασμα και όταν δεν έχει φωνή, πρέπει να του δώσεις εσύ φωνή. Τι κάνω εγώ όταν δεν έχει φωνή το ύφασμα; Βάζω δύο υφάσματα μαζί και σε αυτά τα δύο υφάσματα, βάζω πράγματα που θα τους δώσουν ήχο. Μπορεί να είναι αυτά δύο μεταλλικά στοιχεία, μπορεί να είναι κάποιες χάντρες, μπορεί να είναι ξύλα, μπορεί να είναι κάτι...για να τους δώσω ήχο. Μου αρέσει να περπατάει κάπου μια γυναίκα και να βγαίνει ένας ήχος, όχι να τον ακούν οι άλλοι, να τον ακούω εγώ τον ήχο που φοράω αυτό το φόρεμα, ή να τον αισθάνομαι κάπου στο μυαλό μου, δηλαδή να υπάρχει ένας ήχος. Το ίδιο το ύφασμα να μου δίνει μια αίσθηση του να περπατάω, να κινούμαι.

Παράλληλα, αναγνωρίζει ότι ενώ η αυτή η διαδικασία της δημιουργίας μπορεί να είναι αέναη, η ίδια έχει την εμπειρία να θέτει με σύνεση τα απαραίτητα όρια:

Ναι, κάποια στιγμή σταματάω, λέω φτάνει. Ναι, προσχεδιάζω, το ξανασχεδιάζω μέχρι που φτάνω στο σημείο να λέω φτάνει και από εκεί σταματάω. Όταν πω φτάνει, ξέρω τα περιθώριά μου, ξέρω τα όρια μου. Βάζω τα όρια μου.

Επίσης, τα βήματα που έχει κάνει για την ανάπτυξη της επιχείρησής της στο πέρασμα του χρόνου αποδεικνύουν την ευφυΐα και την προσήλωση στο δημιουργικό της όραμα. Παρότι από την αρχή της καριέρας της χαρακτηρίζονταν από τις μοναδικές ή και ασυνήθιστες

δημιουργικές της προτάσεις, φρόντιζε πάντα να διασφαλίζει την οικονομική ευρωστία της επιχείρησής της, γεγονός που της επέτρεπε να ασχοληθεί με το πάθος της και να μείνει πιστή στο δημιουργικό της όραμα:

Ερώτηση: Διάβασα κάπου την εξής δήλωσή σας: «Έχω σχεδιάσει τόσα νυφικά χωρίς να είναι καν το αγαπημένο μου.»

Λουκία: Όχι, δεν είναι.

Ερώτηση: Γιατί σχεδιάζετε νυφικά λοιπόν?

Λουκία: Γιατί έρχονται και μου ζητάνε νυφικά. Είναι μια ολόκληρη ιστορία, αυτό δηλαδή με τις μαμάδες που θέλουν να ζήσουν το δικό τους γάμο μέσα από το γάμο της κόρης ή του γιου, είναι κάτι απίστευτο.

Ερώτηση: Να υποθέσω ότι επιχειρηματικά είναι κάτι σημαντικό για εσάς;

Λουκία: Φυσικά είναι. Η σχεδίαση νυφικών είναι που με στήριξε επιχειρηματικά. [...] Όταν κάνω ένα φόρεμα δε σκέφτομαι ποτέ το κόστος του και αυτό είναι πολύ κακό. Σκέφτομαι το αποτέλεσμα του. Το νυφικό ό,τι και να κάνεις πάντα θα πουληθεί πιο ακριβά... [...] Δεν μπορείς να μην να σχεδιάζεις νυφικά όταν έχεις μια επιχείρηση και μάλιστα μια ακριβή επιχείρηση, δεν γίνεται [...] για να μπορώ να αγοράζω αυτά τα πολύ ακριβά υφάσματα που παίρνω, γιατί τα περισσότερα υφάσματα της haute couture είναι από το εξωτερικό.

Θεμελιώδες στοιχείο της δημιουργικής ταυτότητας του Λευτέρη Λαζάρου, σεφ και ιδιοκτήτη του Varoulko Seaside, αποτελεί ο Πειραιάς. Μας ανέφερε ότι ήταν δύσκολο γι' αυτόν να αφήσει τον Πειραιά και να μεταφέρει το εστιατόριο του στην Αθήνα. Το παρακάτω απόσπασμα σκιαγραφεί την ευφυΐα και τη δημιουργικότητά του μέσα από τον ευφάνταστο τρόπο που αντιμετώπισε και διαφήμισε αυτή την αλλαγή χωρίς ουσιαστικά καμία επένδυση:

Όταν έφυγα από τον Πειραιά να πάω στην Πειραιώς, υπήρχε μια μεγάλη δυσκολία για μένα. Πώς θα έφευγα από την πόλη που γεννήθηκα; Το μόνο που βρήκα λοιπόν να γράψω ήταν «από τον Πειραιά στην Πειραιώς». Που λειτούργησε πολύ καλά. Από την άλλη, εγώ δεν είχα χρήματα, ούτε να περάσω σε πέντε έντυπα μια διαφήμιση ότι φεύγω από τον Πειραιά και πάω στην Αθήνα. Έπρεπε να βρω έναν τρόπο να το επικοινωνήσω αυτό. Να κάνω 50 δημοσιογράφους να γράψουν για μένα. Άρα τι αποφάσισα; Να βγάλω πέντε πιάτα κρέας. [...] «Από τον Πειραιά στην Πειραιώς, η Ανάσταση του Λαζάρου». Έτσι το επικοινωνώ. Έτσι λοιπόν έβγαλα μια φωτογραφία που είχα μία σουβλα κι ένα ψάρι μέσα στη σουβλα, μια πεσκανδρίτσα νομίζω. Και φόραγα κάτι τσαρούχια: «Η Ανάσταση του Λαζάρου». Έκανα τους δημοσιογράφους να μιλάνε για ένα χρόνο για τη μετακόμιση του Βαρούλκου.

4.2 Δημιουργικό Όραμα

Στην καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία, ο ηγέτης, οραματίζεται και κατευθύνει το δημιουργικό αποτέλεσμα μετατρέποντας την προσωπική του συνεισφορά σε πρωταρχική πηγή επιχειρηματικής αξίας. Ο Λευτέρης Λαζάρου μας εξήγησε το όραμά που τον ώθησε πριν 35 χρόνια να ανοίξει το πρώτο Βαρούλκο. Διάλεξε ένα δύσκολο δρόμο, αλλά όνειρό του ήταν να φτιάξει μοναδικά δημιουργικά έργα και όχι αντιγραφές:

Όταν αποφάσισα να κάνω το Βαρούλκο πριν από 35 χρόνια, ήρθε ο χαρακτήρας μου να παίξει ένα σημαντικό ρόλο. Ότι ήθελα ένα εστιατόριο με δική μου παρθενογένεση. Δεν ήθελα να έχω ένα εστιατόριο που θα ήταν copy-paste. Θα 'παιρνα μια συνταγή, θ' άλλαζα δύο συστατικά και θα έκανα μια παραγωγική κουζίνα πολύ πιο εύκολη, με λιγότερο στρες κλπ., αλλά όχι. Ξεκίνησα να κάνω δικά μου πράγματα. Δηλαδή, είμαι σαν χαρακτήρας εγωιστής, σ' αυτό το κομμάτι όμως. Σε όλα τ' άλλα, ανοιχτός.

Η μοναδικότητα και η διαχρονικότητα των δημιουργιών, αποτελούν μέρος του οράματος και της σχεδιάστριας Λουκίας, όπως παραδέχεται η ίδια:

Αυτό μ' αρέσει, να φοράνε νέες κοπέλες και να είναι της μόδας ακόμη ρούχα που έχω φτιάξει εγώ πριν 30 χρόνια.

Σε ένα χώρο που ακμάζει η αντιγραφή, η ίδια παραμένει πιστή στη λιτότητα των δημιουργιών της και συνεπής στο όραμά της:

Δεν ξέρω, είναι αυτός ο μιμητισμός που υπάρχει, ξέρετε, αυτή η αντιγραφή. Είναι ένα πράγμα που βασανίζει πάρα πολύ νομίζω και τους ίδιους τους σχεδιαστές. Μιμείται ο ένας τον άλλο. Εμείς μέσα σε αυτό το Atelier προσπαθούμε να κάνουμε διαφορετικά πράγματα. [...] Νομίζω ότι προσπαθώ να πηγαίνω όλο και πιο λιτά, όλο και πιο λιτά. Και νομίζω ότι κάπου, τελειώνοντας την καριέρα μου, νομίζω ότι θα φτάσω να είμαι... ακόμη πιο λιτά. Αυτός τουλάχιστον είναι ο σκοπός μου.

Ο Βαγγέλης Γεροβασιλείου είναι πρωτοπόρος της κάθετης παραγωγής κρασιού στην Ελλάδα με πρωταρχικό του μέλημα τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του κρασιού χωρίς συμβιβασμούς:

Οι σοβαρές εταιρείες έχουν σταθερή ποιότητα γιατί βασίζονται στα δικά τους αμπέλια. Το να βασίζεσαι στο δικό σου τον αμπελώνα είναι κάτι που πριν από 30 χρόνια δεν υπήρχε στην Ελλάδα. [...] Η κάθετη παραγωγή που βασίζεται στο αμπέλι σου, στο σταφύλι σου και στη δική σου οινοποίηση είναι αυτό που θα σε καθορίζει μια ζωή. Το αν το βελτιώσεις είναι δική σου ικανότητα, το αν σε βοηθάνε οι συνθήκες της περιοχής και

του κλίματος είναι ένα προσθετικό στοιχείο για να αυξήσεις ακόμη την ποιότητα. [...] Η μεταπήδηση αυτή που έχει γίνει τα τελευταία 40 χρόνια, γιατί εγώ είμαι από τους πρώτους που δημιούργησε κρασιά με ποιοτικά standards. Αυτό όμως θέλει να έχεις μεγάλη καρδιά, διότι εφέτος μας έλειψε το κρασί για 4 μήνες, γιατί η ποσότητα ήταν συγκεκριμένη. Δεν μπήκαμε στον πειρασμό να αγοράσουμε σταφύλια ή κρασί και να εμφιαλώσουμε για να καλύψουμε το κενό.

Μέρος του οράματος του αποτελεί, από την αρχή της καριέρας του, η διατήρηση και ανάδειξη της αμπελο-οινικής κληρονομιάς. Όραμα που εκφράστηκε μέσα από το Μουσείο Οίνου του Κτήματος Γεροβασιλείου με μικρά βήματα και πάντα με προτεραιότητα την ποιότητα του κρασιού:

Παράλληλα, αν μπορεί κάποιος, χωρίς να του παίρνει ούτε οικονομική δραστηριότητα είτε προσωπική... να αναπτύσσεται και στους άλλους τομείς, και πάντα πιστεύω ότι υπάρχει χώρος, αυτό είναι το άριστο. Αυτό προσπάθησα να εκμεταλλευτώ εγώ κατά κόρον. Κάνοντας το μουσείο, ουσιαστικά για εμάς υπήρξαν πολλές ευκαιρίες να έχουμε το μουσείο μας πολύ πιο εμπλουτισμένο, αλλά εκεί προσπαθούσα να ισορροπήσω, πρώτα να γίνει η δουλειά και μετά αν υπήρχε κάτι περίσσειμα να πάρω... Πολλές φορές έχω χάσει κάποια πράγματα τα οποία θα ήθελε ο κόσμος στο οίνο μου, αλλά με τίποτα δε θα ήθελα αυτό να βάλει σε κίνδυνο την ποιότητα του κρασιού.

Όμως τα όνειρά του, όπως μας είπε, δε σταματούν εκεί. Με τους κατάλληλους συνεργάτες, συνεχίζει να δημιουργεί και οραματίζεται να αναδείξει ποιοτικά κρασιά μέσα από επιχειρηματικές δραστηριότητες και σε πολλά άλλα μέρη της Ελλάδας:

Άλλα όνειρα πέρα από εδώ είναι να κάνουμε κάποια μικρά κτήματα, ένα στην Πελοπόννησο, ένα στη Σαντορίνη, ένα στη Γουμένισσα, και τη Βιβλία Χώρα που έχουμε μαζί με το Βασίλη Τσακταρλή, τον κουμπάρο μου, να αναπτύξουμε αυτές τις περιοχές... φιλοδοξούμε ειδικά στη Γουμένισσα, που πιστεύουμε ότι έχει ποιοτικό δυναμικό, αλλά δεν της αξίζει αυτή η φήμη που έχει. Να τη βοηθήσουμε, αν μπορέσουμε θα φανεί. Στοιχείμα είναι αυτό.

Εφόσον όμως ο καθοδηγητικός δημιουργικός ηγέτης μπορεί να υλοποιήσει το όραμά του μόνο μέσω της συνεργασίας του με άλλους ανθρώπους, είναι εξαιρετικά σημαντικό να το επικοινωνήσει αποτελεσματικά και να εμπνεύσει τη συμμετοχή τους. Οι συνεργάτες του Βαγγέλη Γεροβασιλείου μας περιέγραψαν πως τους έχει μεταδώσει το όραμα του:

Σύζυγος και Διευθύντρια Οικονομικού Τμήματος και Marketing: Ο Βαγγέλης είναι ο ίδιος, δηλαδή το όραμά του ήταν πάντα και όχι μόνο για το κρασί, γενικότερα, να φτάσει στην κορυφή, να κάνει το καλύτερο. Απ'

ότι ξέρουμε όταν κάνεις το καλύτερο ποτέ δεν φτάνεις στο καλύτερο, πάντοτε ψάχνεσαι.

Εμπορικός Διευθυντής: Εμένα τουλάχιστον μου δημιουργεί ένα όραμα για τη δουλειά μου, μου δημιουργεί στόχους, χωρίς να μου [τους] θέτει. Δεν μου έχει πει ποτέ κάτι ο Βαγγέλης ότι «Θέλω να πουλήσουμε αυτό». Πραγματικά, μου δημιουργεί τους στόχους, δε μου τους επιβάλλει, μου δημιουργεί όπως σας είπα το όραμα και προσπαθώ να δώσω εγώ το μέγιστό μου εαυτό. [...] Ο Βαγγέλης έχει ένα χάρισμα σαν άνθρωπος, για μένα τουλάχιστον, δεν μου έχει πει ποτέ να κάνω κάτι... όλα προκύπτουν μέσα από τα θέλω του, από τις επιθυμίες του χωρίς καν να τις πει. Απλά τις δημιουργεί έτσι γύρω του, τις οσμίζομαι εγώ και τις μειουσιώνω ουσιαστικά στην αγορά.

Υπεύθυνη Επισκεψιμότητας, Εκδηλώσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων: Νιώθω τυχερή που ήρθα νωρίς, όταν ήμασταν ακόμη πολύ λίγοι, γιατί νιώθω ότι το αγάπησα πάρα πολύ, σαν να 'ταν δικό μου, επειδή ήμασταν πολύ λίγα άτομα και το ένιωσα... Και νομίζω ότι ο κύριος Γεροβασιλείου και όλοι οι υπόλοιποι [...] ήταν για μένα όλοι έμπνευση. Δηλαδή όταν είχα έρθει, επειδή ήμουν και αρκετά μικρή, είχα ερωτευτεί το οινοποιείο.

4.3 Ταυτότητα

Στις τρεις επιχειρήσεις που μελετάμε σε αυτό το κεφάλαιο, ως είθισται στα καθοδηγητικά πλαίσια, παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη αλληλοεπικάλυψη της ταυτότητας της επιχείρησης με την ταυτότητα του ηγέτη. Σε όλες τις περιπτώσεις η διατήρηση και η ανανέωση της ταυτότητας στο χρόνο, χωρίς να επηρεαστεί η ποιότητα του δημιουργικού αποτελέσματος, είναι πρωταρχικό μέλημα των ηγετών, οι οποίοι προστατεύουν πάντα τα χαρακτηριστικά εκείνα που τους κάνουν μοναδικούς. Η δημιουργική ταυτότητα της σχεδιάστριας Λουκίας είναι συνυφασμένη με μια συγκεκριμένη λιτή αισθητική και η ίδια δεν έχει διστάσει ποτέ να φανεί αυστηρή προκειμένου να διαφυλάξει το όνομά της στο χώρο:

Έχω και λίγο τη φήμη κακιάς, αν θέλετε, γιατί πολλές φορές έχω αρνηθεί να πω ότι «εντάξει.» Πολλές φορές εξηγώ, «δεν νομίζω ότι αυτό το στυλ που κάνουμε σε αυτό το Atelier θα ταίριαζε σε εσάς.» Το έχω κάνει πολλές φορές, αλλά δεν εκτιμούν αυτό που ο άλλος θα θέλει να τους πει με ειλικρίνεια [...] Πάντως είμαστε πάρα πολύ προσεκτικοί και έχουμε αυτό το καλό όνομα γιατί προσέχουμε πάρα πολύ.

Ο Πειραιάς και η θάλασσα αποτελούν τη βάση των δημιουργικών προτάσεων του σεφ Λευτέρη Λαζάρου. Γεγονός που φαίνεται και από τον συναισθηματισμό με τον οποίο μας διηγήθηκε την επιστροφή του στον Πειραιά:

Η αγωνία μου ήταν να τα βρω όλα όπως τ' άφησα. Και θυμάμαι τότε, είχα γράψει επίσης, ο ίδιος «Ο Πειραιάς παίρνει τ' αστέρι του πίσω». Έτσι είχα γράψει, έτσι είχα κλείσει μάλλον το γράψιμό μου αυτό, ότι ο Πειραιάς παίρνει το αστέρι του πίσω.

Από το 2002 ο Λευτέρης Λαζάρου βραβεύεται κάθε χρόνο με το αστέρι Michelin:

Μυστικό δεν υπάρχει. Τα στοιχεία είναι αυτά που κρατούν το αστέρι. Η συνέπεια, η αγωνία να μη με πουν συνηθισμένο.

Για να διαφυλάξει το όραμα του μέσα στο χρόνο, ο ίδιος είναι αυστηρός θεματοφύλακας της ποιότητας και η συνέπειά του αυτή φαίνεται από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί την κουζίνα του:

Εγώ αυτό που έχω ζητήσει απ' όλα τα παιδιά που δουλεύουν μαζί μου, είναι αν νιώσεις ότι δεν είσαι ασφαλής και έχεις κάνει κάποιο λάθος, πες το μου να το δω. Μην το σερβίρουμε χωρίς να το δούμε. Οι έμπειροι τουλάχιστον, αν δεν είμαι εγώ εδώ. Για τον απλούστατο λόγο ότι εκεί η ταμπέλα γράφει «Λευτέρης Λαζάρου». Δε γράφει «Γιάννης Παπαγιάννης». Άρα μία ομάδα αδικείται από μία αστοχία δική σου που το χειρότερο είναι ότι δε το είπες. Αν το είχες πει, θα φτιάχναμε ένα άλλο πιάτο.

Επίσης κατά καιρούς έχει αρνηθεί προτάσεις για νέα εστιατόρια στο εξωτερικό, μένοντας πιστός στη δημιουργική του ταυτότητα και αναγνωρίζοντας ότι δεν θα μπορούσε να προσφέρει την ίδια μοναδικότητα στο εξωτερικό:

Μου 'παν να ανοίξουμε ένα εστιατόριο στην Αγγλία και θα τους σκίσεις. Λέω, παιδιά, στην Αγγλία, δεν είναι αυτό που έχω στην Ελλάδα. Αυτό το ανθρώπινο που βγάζω στη χώρα μου. Καταρχήν, έχω καλό λόγο στα Ελληνικά. Δεν έχω αυτόν το λόγο στα Αγγλικά.

Την ταυτότητα του Κτήματος Γεροβασιλείου συνθέτουν η Μαλαγουζιά, η γη της Επανομής (terroir) και η σταθερή ποιότητα στο χρόνο:

Βαγγέλης Γεροβασιλείου: Ένα κομμάτι που μπαίνει περισσότερο είναι η ταυτότητα της ποικιλίας, της Μαλαγουζιάς, την οποία ανέδειξα εγώ και αυτή έχει κάνει και με όλη την ιστορία του κτήματος, αν θέλεις... Με βάση αυτή, έχουμε κάνει περιφερειακά άλλα κρασιά, αλλά ο κορμός της επιχείρησης είναι η Μαλαγουζιά.

Υπεύθυνη Επισκεψιμότητας, Εκδηλώσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων: Ο πρωταρχικός στόχος που δεν αλλάζει ποτέ είναι το αμπέλι, η ποιότητα στο αμπέλι και στην παραγωγή του κρασιού, οπότε η έμφαση είναι πάντα εκεί πρώτα.

Αργύρης Γεροβασιλείου, Οινολόγος: Αυτό που κάνει το Κτήμα Γεροβασιλείου να ξεχωρίζει από άλλα οινοποιεία είναι το consistency, δηλαδή ότι κάθε χρόνο το Κτήμα Γεροβασιλείου είναι εκεί και φυσικά όλο αυτό το οφείλουμε στον αμπελώνα.

Εμπορικός Διευθυντής: Καταρχήν να πούμε ότι στο κτήμα, υπάρχει ένα moto. Πάντα είναι η ποιότητα. Αυτό το moto το αξιοποιούμε και το επικοινωνούμε στην αγορά. [...] Στη συνείδηση ολονών, ξέρουν ότι το Κτήμα Γεροβασιλείου δίνει ένα ποιοτικό κρασί και έχει μια σταθερή ποιότητα πάντα. Δεν έχει, ξέρετε διακυμάνσεις όσο αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Είναι πάντα καλό έως εξαιρετικά καλό.

Ο Βαγγέλης Γεροβασιλείου, ως δημιουργικός ηγέτης, φροντίζει να διαφυλάσσει την ποιότητα με κάθε κόστος:

Άρα οι 8 που είναι καλές χρονιές σαφώς δεν φαίνεται. Οι 2 που πιθανόν να είναι όχι τόσο καλές χρονιές, εκεί πλέον χρειάζεται να πειθαρχήσεις και να πεις ότι αυτή η χρονιά δεν είναι καλή, δεν την βγάζω, την πουλάω χύμα, ή να επιλέξεις ένα μικρό μέρος, 20-30% που είναι καλό και να το βγάλεις, αν αξίζει τον κόπο. Να χάσεις έτσι ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής για να διατηρήσεις τη φήμη σου. Αυτό είναι κάτι που το σέβονται όλοι οι σοβαροί παραγωγοί.

4.4 Άνθρωποι που Επηρέασαν την Ταυτότητα του Ηγέτη

Πολλές φορές κάποιοι άνθρωποι παίζουν καθοριστικό ρόλο στο χτίσιμο και την εξέλιξη της ταυτότητας ενός δημιουργικού ηγέτη, με την επιρροή τους να είναι αισθητή στα δημιουργικά του αποτελέσματα ακόμη και μετά από πολλά χρόνια. Ο σεφ Λευτέρης Λαζάρου μας λέει πως από μικρός ήθελε να ασχοληθεί με τη μαγειρική. Ο караβομάγειρας πατέρας του έπαιξε καθοριστικό ρόλο σε αυτή του την επιλογή, ανοίγοντάς του το δρόμο:

Ναι, ναι, ήταν τελείως ξεκάθαρο, από τα πολύ μικρά χρόνια μου και ο λόγος ήταν πάρα πολύ ανθρώπινος, που άρχισε να μ' αρέσει πολύ αυτό. Το χειμώνα που δε δούλευε ο πατέρας μου κι έκανε κάποια μεροκάματα λόγω του ό,τι ταξίδευε τα καλοκαίρια, του άρεσε να φτιάχνει το μεζέ του στο σπίτι και να το πηγαίνει στο ταβερνάκι. Τα ταβερνάκια τότε ήταν παντοπωλεία που πουλούσαν και κρασί. Πήγαινε στο σπίτι, έφτιαχνε μια κατσαρόλα φαγητό και την πήγαινε στην ταβέρνα. Και δεν την πήγαινε μόνο για την παρέα του. Έδινε μεζέ σε όλα τα τραπέζια που καθόντουσαν. Αυτό το ό,τι του λέγανε κι εκφραζόντουσαν, «τι ωραίο είναι αυτό, τι πανέμορφο, τι μας έχεις φτιάξει σήμερα», και το περιμέναν τα βράδια, και

με κουβάλαγε μαζί του εμένα, άρχισε να με τρελαίνει αυτό. Αυτή η επαφή του με τον κόσμο. Με γοήτευε αυτό. Ήθελα να το ζω κι εγώ αυτό. Ζήλευα. Οπότε δεν υπήρχε περίπτωση να μαγειρέψει ο πατέρας μου και να μην πάω εκεί πέρα, τριγύρω, να κάνω κάτι κι εγώ. Να δείξω ότι κάτι κάνω, μπας και πάρω σκόλιο. Οπότε αυτό το είπε κανά-δυο φορές «με βοήθησε κι ο μικρός», «με βοήθησε κι ο Λευτέρης μου». Αυτό με γοήτευε πάρα πολύ, οπότε δεν υπήρχε περίπτωση να κάνω κάτι άλλο στη ζωή μου. Και λόγω χαρακτήρα, πιστεύω ότι το κάνω καλά ακόμα.

Σύμφωνα με το Βαγγέλη Γεροβασιλείου, σταθμός στην καριέρα του υπήρξε η συνάντησή του με τον καθηγητή του Πανεπιστημίου του Bordeaux, Emile Reynaud. Από αυτή του τη μαθητεία εξακολουθεί να αντλεί γευστικές μνήμες και να παραμένει προσηλωμένος στην ποιότητα:

Σπουδάζοντας στη Γαλλία, είδα ακριβώς τα φημισμένα οινοποιεία. Είχα την τύχη να δουλεύω με τον Reynaud, έναν καθηγητή της οιнологίας, ο οποίος επόπτευε σχεδόν εκείνη την εποχή 240 οινοποιεία στη Γαλλία, τα καλύτερα στη Γαλλία. Εγώ σαν βοηθός του, είχα να την τύχη να πάω να τα δω όλα αυτά. Να δω την αφρόκρεμα τότε του γαλλικού κρασιού που ήταν και η καλύτερη του κόσμου. Η γευστική μνήμη μένει μέσα στο μυαλό σου και την έχεις υπόψιν. Λοιπόν, αυτή η γευστική μνήμη της ποιότητας έχει μπει μέσα στο είναι μου, στο πετσί μου και προσπαθούμε, όσο είναι δυνατόν, να κάνουμε την καλύτερη ποιότητα, με τα δεδομένα αυτής της περιοχής, με τα δεδομένα των ποικιλιών που έχουμε και με την αίσθηση της ποιότητας που θέλω εγώ, που έχω στο μυαλό μου. Γιατί η ποιότητα δεν έχει μια έκφανση, υπάρχουν πολλές εκφάνσεις της ποιότητας.

4.5 Κοινωνικό, Συμβολικό και Τεχνικό Κεφάλαιο

Σημαντικό παράγοντα για την έκφραση και την πρόοδο ενός δημιουργικού ηγέτη αποτελεί η τεχνική γνώση του αντικειμένου. Ο Βαγγέλης Γεροβασιλείου ήταν αποφασισμένος να πάρει τις απαραίτητες γνώσεις για να υλοποιήσει το όραμά του. Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του είχε η τεχνική γνώση που απέκτησε από τη θητεία του στο Bordeaux:

Σύζυγος και Διευθύντρια Οικονομικού Τμήματος και Marketing:

Ίσως είναι και λίγο η τύχη, το ότι πήγε και έκανε οινολογία στο Bordeaux. Βρήκε ανθρώπους στο δρόμο του, ήταν αποφασισμένος να το κάνει και πήγε στο σημείο που έμαθε πως να κάνει το καλό κρασί.

Επιπλέον, το κοινωνικό κεφάλαιο, δηλαδή οι κοινωνικές και επαγγελματικές σχέσεις που καλλιεργεί ο δημιουργικός ηγέτης, συμβάλλουν με τη σειρά τους στην επιτυχία του

δημιουργικού αποτελέσματος. Η σχεδιάστρια Λουκία αναγνωρίζει ότι οφείλει πολλά στην Κατερίνα Τερζοπούλου και το περιοδικό ΓΥΝΑΙΚΑ μέσα από το οποίο οι ασυνήθιστες για την εποχή προτάσεις της άρχισαν να γίνονται αποδεχτές στην αρχή της καριέρας της:

Τότε ήταν τα Liberty's της μόδας και έβαζα διάφορα υφάσματα, έφτιαχνα παλτό με διάφορα υφάσματα, φούστες με διάφορα υφάσματα και ανέβαιναν κάποιες κυρίες επάνω, γελούσαν και έφευγαν. Μέχρι που ήρθε η Κατερίνα η Τερζοπούλου -- τότε το περιοδικό για τη μόδα ήταν η ΓΥΝΑΙΚΑ -- η οποία πήρε δύο παλτό, τα φωτογράφησε και από τότε άρχισε η ιστορία η δική μου με τη μόδα και άρχισαν σιγά σιγά να λένε: «Αυτή η τρελή που ανακατεύει τα υφάσματα και κάνει και αυτό και... ». Έτσι, σιγά σιγά, άρχισα εγώ να γίνομαι γνωστή στο χώρο της μόδας. Εκεί άρχισε η ιστορία μου. Και σιγά-σιγά, σιγά-σιγά, έγινα γνωστή. Και τώρα λένε ότι είμαι θρύλος... [γέλια].

Πολλές επαγγελματικές σχέσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας της επιχείρησης του καθοδηγητικού δημιουργικού ηγέτη. Ο σεφ Λαζάρου τονίζει πόσο σημαντικές είναι οι σχέσεις με τους προμηθευτές του, τις οποίες καλλιεργεί συνειδητά για να έχει τις καλύτερες πρώτες ύλες:

Έχω το μανάβη μου, τον προμηθευτή μου, ο οποίος γνωρίζει γεωργούς. Και του λέω δε γίνεται, πρέπει να βρούμε τρεις γεωργούς, στο Μαραθώνα, στη Θήβα, στη Χαλκίδα, στην Εύβοια, κάπου, να μας φυτέψει παραπούλες. Μου φυτέψανε. Όταν έφερνα σταμναγκάθι πριν από 25 χρόνια από την Κρήτη, είχε 8 ευρώ τότε, αντίστοιχα, τώρα δε θυμάμαι δραχμές, αλλά ήταν ακριβό πολύ. Μπήκαμε στη διαδικασία να καλλιεργήσουμε σταμναγκάθι, που δεν μπορούμε να το πιάσουμε όπως είναι το άγριο σταμναγκάθι, αλλά είναι εξαιρετικό. [...] Γιατί εγώ του λέω [του προμηθευτή ψαριών], μου φέρνεις τα ψάρια σου από την 1^η μέχρι τις 31 και σε πληρώνω το πρώτο διήμερο του επόμενου μήνα. Δηλαδή ο χρόνος πίστωσής μου είναι 15 μέρες. Έμαθα επίσης απ' τον πατέρα μου το εξής: Να μην ρωτάω πόσο κάνει, αλλά τι κρωστάω. Μετά να βγάξω την τιμή. Γιατί είναι πολύ λίγα τα καλά πράγματα και πρέπει να προηγηθώ.

Παραδέχεται επίσης ότι η δημοσιότητα τον έχει βοηθήσει, αλλά παράλληλα προσπαθεί να προσφέρει στην Ελληνική γαστρονομία βοηθώντας συναδέλφους του:

Κέρδισα εκτίμηση από ανθρώπους. Δε λέω ότι δε με βοήθησε η τηλεόραση, γιατί εγώ στην τηλεόραση μπήκα γνωστός, δεν μπήκα άγνωστος. Απλά μπήκα στην καθημερινότητά τους, στο τραπέζι τους, στο σπίτι τους, στο υπνοδωμάτιό τους, όπου ο καταναλωτής έχει μια τηλεόραση. Αυτό με βοήθησε πάρα πολύ, γιατί γνώρισαν ένα πρόσωπο οικείο. [...] Καταρχήν, ο Λαζάρου ήταν αυτός που προσπάθησε να βγάλει τους μαγείρους απ' την κουζίνα. Είναι πολύ ωραίο ο καταναλωτής-πελάτης σου να βλέπει ποιος μαγειρεύει. [...] Επίσης λένε ότι ο Λαζάρου έδωσε λεφτά στα παιδιά της κουζίνας του, τους πλήρωσε. Κι αυτό βγήκε,

δηλαδή ιδιοκτήτες εστιατορίων, για πολλούς απ' αυτούς είμαι κόκκινο πανί. Όχι για τους συναδέλφους μου. [...] Ανεβάσαμε τα standards επάνω. Είμαι αυτός που επέβαλε τα tips της σάλας να πηγαίνουν και στην κουζίνα. Εγώ τα ξεκίνησα αυτά τα πράγματα. Δεν αρνήθηκα ποτέ τις γνώσεις μου σε οποιονδήποτε συνάδελφο, είτε δούλευε σε κάποιο εστιατόριο, είτε άνοιγε δικό του. Χιλιάδες βοήθειες. Ακόμα και προμηθευτές. Κάτι που στην Ελλάδα δε συνηθίζεται. Έφτασα κάποια στιγμή σε κάποιον πολύ καλό μου συνάδελφο, επειδή δεν έβρισκε κάποιο υλικό, να του πω «έλα πάρε από τα δικά μου, και μου τα χρωστάς». «Όχι θα ψωνίσω αύριο και θα σου στείλω τιμολόγιο». «Θα μου τα πάρεις και σε 5-6 μέρες όταν θα τα βρεις, θα μου τα φέρεις». Του' δωσα απ' τα δικά μου. Γιατί; Εγώ έχω τη δυνατότητα να κατέβω στη σάλα και να ταΐσω τον κόσμο ό,τι θέλω. Άρα το να μην έχω караβίδες, δε με πειράζει. Θα του δώσω γαρίδες. Εκείνος δεν είχε τη λύση αυτή. «Έλα πάρε τις караβίδες από μένα και κάν'τες». Τις ήθελε για ένα τραπέζι. Έμεινα εγώ χωρίς караβίδα, εκείνος είχε. Άρα οι φίλοι μου και συνάδελφοί μου τι αισθάνονται από μένα; Ότι είμαι ένα level πάνω. Δεν απειλούνται από μένα. Οπότε, ο Λαζάρου είναι ένα άλλο επίπεδο. Δεν απειλώ κανέναν. Και γι' αυτό και μπορώ να τους συσπειρώσω.

4.6 Δημιουργική Ελευθερία και Ανανέωση

Ένα επίσης πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του καθοδηγητικού δημιουργικού ηγέτη είναι η ικανότητά του να ανανεώνεται και να εξελίσσεται με το πέρασμα του χρόνου. Η σχεδιάστρια Λουκία δεν έπαψε να βλέπει το Atelier της στο Κολωνάκι σαν ένα χώρο δημιουργικού παιχνιδιού από τότε που μπήκε για πρώτη φορά σε αυτό το 1977:

Αυτό, ήταν σαν παιχνίδι και ακόμα είναι σαν παιχνίδι, μην νομίζετε. Εγώ περισσότερο παίζω εδώ και αυτό είναι που δεν με έχει κάνει.. δεν έχω βαρεθεί ούτε μια στιγμή ξέρετε εδώ μέσα.

Το ίδιο και ο σεφ Λευτέρης Λαζάρου, προσπαθεί να μη μένει στάσιμος και να είναι ανοιχτός στο πειραματισμό και τις καινούριες ιδέες:

Μπαίνει δομημένη η ιδέα μου να φτιαχτεί συνταγή. Δε γίνονται πρόβες. Είναι τελειωμένο, θα βγει. Κάτι που δε θα μου βγει, θα το σταματήσω. [...] Μία πρόβα, τέλος. Αν δε μου βγει με τη μία, δεν υπάρχει περίπτωση να κάνω τίποτα άλλο. Το σταματάω. Θα το σκεφτώ μετά από ένα μήνα να το ξανακάνω. Θα σκεφτώ τι έχω κάνει λάθος. [...] Το κρατάς. Κρατάς, έχεις μια ιδέα, την κρατάς. Και κάποια στιγμή, θα καταλάβεις πού έχεις κάνει το λάθος. Αν πιεστείς, θα κάνεις λάθη. Δε θα είναι πετυχημένη η συνταγή. Η συνταγή είναι αυθορμητισμός ψυχής, καρδιάς, μυαλού. Λειτουργούν όλα αυθόρμητα εκείνη τη στιγμή.

Ακόμη και αν οι δημιουργίες του δεν έχουν την αναμενόμενη αποδοχή συνεχίζει να πειραματίζεται:

Κάποτε έφτιαξα μια γαρίδα, που τη θυμάμαι ακόμα, που δεν την έχω ξαναφτιάξει. Ήταν με δάφνη. Χρησιμοποιώντας πυθαγόρεια διατροφή. Δεν την αποδέχτηκαν, τους φαινόταν ότι έχαναν το θαλασσινό. Για μένα, όμως, έβγαζε τέτοια Ελλάδα, που ήθελα να τη περάσω. Δεν την πέρασα. Δεν το έχω εγκαταλείψει. Θα δω πού έχω κάνει το λάθος. Φοβάμαι ότι έχω κάνει το λάθος ότι έχω χρησιμοποιήσει φρέσκια δάφνη κι όχι αποξηραμένη. [...] Θέλω να το δω αυτό, αλλά την έχω αφήσει στο συρτάρι [την ιδέα], κάποια στιγμή θα ξαναβγεί. Τη μαύρη σούπα δεν την αντιμετώπιζαν ευχάριστα, γιατί βλέπαν ένα μαύρο πράγμα στο πιάτο τους. Υπήρχε μια ίδια λευκή σούπα, που εκεί μετά μαύριζε με το λίγο μελάι. Και του έλεγα του πελάτη «Αν δε το θέλεις, σε τρία λεπτά, θα σου έρθει η άσπρη. Δοκίμασε όμως την πρώτη κουταλιά. Άμα δω την έκφρασή σου, θα καταλάβω και θα φύγω.».

4.7 Καθοδήγηση, Μαθητεία και Δημιουργικός Εγκλωβισμός της Ομάδας

Παρά το γεγονός ότι ο καθοδηγητικός δημιουργικός ηγέτης είναι ο κύριος δημιουργός, πολύ συχνά είναι αδύνατον να υλοποιήσει το δημιουργικό του όραμα χωρίς την συνεργασία άλλων ανθρώπων. Μια καλή ομάδα λοιπόν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την υλοποίηση του οράματος του καθοδηγητικού ηγέτη. Τα μέλη της ομάδας είναι πολύ σημαντικό να έχουν καλή επικοινωνία με τον ηγέτη και να ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης για να μπορούν να εκφέρουν ελεύθερα την άποψή τους. Σύμφωνα με την Υπεύθυνη Επισκεψιμότητας, Εκδηλώσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων του Κτήματος Γεροβασιλείου:

Είναι πολύ ωραίο που βλέπω ότι ταιριάζουμε και δε φοβάμαι να προτείνω κάτι... γιατί είμαστε στο ίδιο μήκος κύματος και σκέψεων.

Η βαθιά γνώση του αντικειμένου και η εμπειρία των μελών της ομάδας είναι επίσης πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά για να μπορέσουν να συνεισφέρουν τα μέγιστα στην υλοποίηση του οράματος του ηγέτη. Ο Εμπορικός Διευθυντής του Κτήματος Γεροβασιλείου, με πολυετή εμπειρία στο χώρο της εμπορίας οίνου και σχεδόν 20 χρόνια συνεργασίας με το Κτήμα, μας εξηγεί τη στρατηγική εμπορική πολιτική για συνεχή άνοδο των πωλήσεων:

Διαλέγεις τα opinion σημεία. Ποιο είναι το opinion σημείο στη Θεσσαλονίκη, ποια είναι τα opinion σημεία στην Αθήνα, ποια είναι στις υπόλοιπες πόλεις και στην περιφέρεια και προσπαθείς να έχεις την παρουσία αυτή που σου αναλογεί. Όταν έχεις την παρουσία αυτή, δεν φοβάσαι μετά, γιατί ξέρεις ότι ο καταναλωτής σε επιλέγει. [...] Έχουμε κερδίσει αυτά τα σημεία και από εκεί και πέρα, αφού δίνεις τη δυνατότητα να το επιλέξει ο καταναλωτής, ο φίλος του κρασιού, αρκεί να το βρει σε αυτά τα σημεία. Γιατί κακά τα ψέματα, ποιοτικό το κρασί, [αλλά] αν δε

βρίσκεται σε αυτά τα leader σημεία και γύρω γύρω όπως είναι ας το πούμε μια πυραμίδα, μετά δε φτάνει.

Πολλές φορές, ο καθοδηγητικός ηγέτης διαλέγει τους κατάλληλους συνεργάτες για να καλύψει την έλλειψη γνώσεων για κάποια επιχειρηματικά καθήκοντα ώστε να επικεντρωθεί στη δημιουργία και την υλοποίηση του οράματός του. Η σχεδιάστρια Λουκία, μας λέει χαρακτηριστικά ότι δεν έχει το εμπορικό ένστικτο και για αυτό έχει βοηθηθεί από φίλους και συνεργάτες σε αυτόν τον τομέα:

Έχω μια πάρα πολύ καλή δικηγόρο και φίλη μου... με συμβουλεύει γενικότερα. Υπάρχουν συνεργάτες... Εγώ με τα οικονομικά, δεν είμαι καθόλου φιλοχρήματη. Προσωπικά δεν έχω ανάγκες σχεδόν.

Οι Bouty et al. (2018) παρατήρησαν ότι οι σεφ υψηλής γαστρονομίας κατευθύνουν την ομάδα τους ενεργοποιώντας την (διαμορφώνουν ένα δημιουργικό χώρο για να καθορίσουν τις συνθήκες της δημιουργικής εργασίας)· προσανατολίζοντας την (διαχειρίζονται τη δημιουργική εργασία ώστε να είναι εστιασμένη, διαρκής και άφθονη)· και συμμορφώνοντας την (αξιολογώντας τις ιδέες για την επιλογή εκείνων που ταιριάζουν στο στόχο). Ο σεφ Λευτέρης Λαζάρου ενεργοποιεί την ομάδα του δίνοντας της συνεχώς ερεθίσματα και έχοντας καθιερώσει ένα δομημένο τρόπο πειραματισμού και δημιουργίας νέων συνταγών:

Οι συνεργάτες έπρεπε να εμπνέονται από μένα. Οπότε, λειτούργησε η ομάδα ως εξής: πάμε να συνταγογραφήσουμε, θέλω να έρθετε δύο ώρες πιο μπροστά, αύριο πρέπει να συνταγογραφήσουμε. Κάθε ιδέα που είχα, την κατέγραφα. [...] Κατέγραφα την ιδέα και την κράταγα. Τη συζητούσα το βράδυ, ότι πρέπει να τη λειτουργήσουμε αύριο ή μεθαύριο, και ξεκίναγε ένας αυθορμητισμός. Αυτό που βλέπαν λοιπόν οι άνθρωποι αυτοί είναι ότι είχαν να κάνουν μ' έναν δάσκαλο, ο οποίος γεννάει πράγματα. Και γι' αυτό το Βαρούλκο έχει φτάσει σήμερα εδώ που είναι.

Τονίζει επίσης ότι για την αναπαραγωγή ενός πιάτου υψηλής γαστρονομίας δεν αρκεί η λεπτομερής συνταγογράφηση, αλλά είναι πολύ σημαντικός και ο ρόλος της γευστικής μνήμης που χάρη στη μαθητεία δίπλα του αποκτούν οι συνεργάτες του:

Τα πάντα [είναι γραμμένα] στο γραμμάριο. Παρότι έχουμε να κάνουμε με ζωντανά υλικά. Δηλαδή, δεν είναι ζαχαροπλαστική η μαγειρική. Έχεις να κάνεις με ζωντανά υλικά. Ξέρουν όμως. Έχουν μια εμπειρία και την έχουν ζήσει μαζί μου. Μια μέρα που 'χει βρέξει τρεις μέρες κι έχεις μαζέψει χόρτα, τα χόρτα έχουν 70% νερό. Δεν μπορείς να κάνεις ένα φρικασέ

πατώντας σε μια συνταγογράφηση που λέει «βράστε τα χόρτα 30 λεπτά». Η βάλτε 300 γραμμάρια ζωμό λαχανικών. Αν έχει βρέξει και το χόρτο έχει νερά μέσα, όχι μόνο δε χρειάζεται να βάλεις, αλλά πρέπει να βγάλεις κιόλας στο μπλανσάρισμά τους. Άρα οι οδηγίες είναι «προσέξτε τα χόρτα να τα μπλανσάρετε πρώτα και να τα στύψετε.». [...] Πρέπει να λειτουργήσει το μυαλό κι ο εγκέφαλος του μάγειρα. [...] Αποδεδειγμένα το έχει ζήσει. Έχει μετά τη μνήμη της γεύσης. Ξέρει τι έχει πάρει ένα φρικασέ από μένα. Την ώρα που θα βάλει τα χόρτα του να τα βράσει και δει ότι έχει ξεφύγει η κατσαρόλα κι έχει δύο λίτρα νερό μέσα, θα στραγγίξει, θα μεταγγίσει.

Κάποιες φορές σε καθοδηγητικά περιβάλλοντα η μαθητεία δίπλα σε ένα δημιουργικό ηγέτη μπορεί να εγκλωβίσει τη δημιουργικότητα των μαθητευόμενων. Αυτό είναι κάτι που αναγνωρίζει και ο ίδιος ο σεφ Λαζάρου. Παρόλα αυτά προσπαθεί να δίνει στους συνεργάτες του χώρο να εκφραστούν. Ενώ πριν δέκα χρόνια το 100% των δημιουργιών ήταν δικές του ιδέες, πλέον οι συνεργάτες του συμβάλλουν στο 50% του δημιουργικού αποτελέσματος:

Δεν τους ευνουχίζεις. Άλλωστε βρίσκομαι στην τρίτη ηλικία τώρα. Άμα δεν αφήσω αυτά τα παιδιά που έχουν ζήσει μαζί μου 20 χρόνια... Ο Δημήτρης είναι 19 χρόνια μαζί μου. Παιδάκι ήρθε σε μένα, τώρα έχει δύο παιδιά εκείνος. Άμα δεν αφήσω το Δημήτρη να ξεδιπλώσει όλο αυτό που έμαθε από μένα, το έχασε. Ένας πετυχημένος σεφ, τι λέει; Καμαρώνει όταν το εστιατόριό του είναι πολύ καλά σε λειτουργίες, όταν ο ίδιος λείπει. Αυτό είναι το ότι έχεις πετύχει.

Ταυτόχρονα, αναγνωρίζοντας ότι δεν μπορεί να απορροφήσει στο Varoulko Seaside όλους τους νέους σεφ, λειτουργεί καταλυτικά στη συνέχιση της καριέρας τους σε άλλους χώρους εργασίας:

Κάποια στιγμή το Βαρούλκο δεν μπορούσε να πληρώσει τα παιδιά μετά από 6-7 χρόνια. Έχω 12-14 ξενοδοχεία επιμέλεια. Ο στόχος μου ποιος ήταν; Να βρω δουλειά σ' αυτά τα παιδιά. Ν' ανοίξουν τα δικά τους τα φτερά. Έπρεπε να φύγουν. Δεν μπορούσα να τα πληρώσω. Επιχειρηματικά δεν άντεχα να πληρώσω απ' το Βαρούλκο. Δεν άντεχα οικονομικά. Η ιεραρχία στην κουζίνα είναι σαν τη χύτρα ταχύτητας. Υπάρχει μια εκτόνωση. Είναι αυτοί που είναι κάτω-κάτω, που θέλουν ν' ανέβουνε, και είναι και που οι άλλοι από πάνω που πιέζουν αυτούς γιατί αν σκάσει η σκάστρα, φύγανε κι αυτοί. Λειτουργεί μ' αυτή τη λογική η ιεραρχία στην κουζίνα. Κάποιοι πιέζουν τους από κάτω και οι από κάτω πιέζουν προς τα πάνω. Κάποια στιγμή, εγώ έπρεπε να το εκτονώσω αυτό. Η εκτόνωση γινόταν μόνο αν τους έβρισκα αντικείμενο δουλειάς.

Το Κτήμα Γεροβασιλείου είναι μια οικογενειακή επιχείρηση, στην οποία τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εργάζεται και η δεύτερη γενιά. Η σύζυγος του Βαγγέλη Γεροβασιλείου

και Διευθύντρια του Οικονομικού τμήματος και του τμήματος Marketing μας εξηγεί ότι αυτό οδηγεί σιγά-σιγά σε κάποιες αλλαγές εφόσον η νέα γενιά της οικογένειας φέρνει και νέες ιδέες:

Ας πούμε το ροζέ, είναι μια ιδέα. Ο Βαγγέλης είχε ένα θέμα με το ροζέ, δεν το θεωρούσε ότι είναι κρασί. Αλλά άλλαξε και η μόδα γενικότερα και όταν έχεις και έναν άνθρωπο νέο, ο οποίος επιμένει σε κάποια πράγματα, σου αλλάζει πιο εύκολα τη γνώμη, αλλά αυτό θέλει χρόνο. Δεν έγινε τσακ κι αποφασίσαμε, γιατί και το ξινόμαυρο [η ποικιλία από την οποία δημιουργήθηκε το ροζέ κρασί του κτήματος] έπρεπε να φυτευτεί, οπότε αυτό έγινε πριν μερικά χρόνια.

Η σχεδιάστρια Λουκία έχει δημιουργήσει μια ομάδα, στα μέλη της οποίας προσπαθεί να μεταδώσει τα στοιχεία που την κάνουν δημιουργική και να τους μάθει να μην εφησυχάζουν και να κάνουν πάντα διαφορετικά πράγματα:

Πιστεύω ότι όλο αυτό, αν έχω κάνει κάτι, είναι γιατί είχα περιέργεια στη ζωή μου και αυτό λέω στα νέα παιδιά: «Να είστε περίεργοι, να βλέπετε.». Έχω φτιάξει μια μικρή ομάδα εδώ από κορίτσια που τους ενδιαφέρει και αυτό τους λέω: Να βλέπουν. Προσπαθώ να πω στα παιδιά: «Μην επηρεάζεστε, να παρακολουθείτε τις τάσεις, βέβαια, γιατί πρέπει να πουλάμε κιόλας, έτσι; Αλλά να κάνετε άλλα.».

Ταυτόχρονα όμως αναγνωρίζει τη δυσκολία που υπάρχει στο να μεταδώσει στις μαθητευόμενες της τον τρόπο που καλλιέργησε τις αισθήσεις της και πως έχει συμβάλει στη δημιουργικότητά της:

Είναι δύσκολο να το μεταδώσεις. Είναι δύσκολο γιατί εγώ καλλιέργησα πάρα πολύ τις αισθήσεις μου, την αφή. Δεν μπορείς να πεις στον άλλο: «Κοίτα με την αφή σου, πιάστο και νιώσε αυτό που νιώθω εγώ.». Είναι δύσκολο να του το πεις αυτό. Κάποια στιγμή μπορεί να το καταφέρεις, αλλά δεν είναι το ίδιο πράγμα. Ή δεν μπορείς να πεις, «Άκου, άκου τη βροχή.». Ας πούμε ο Μάλερ λέει: «Τι σου λέει η βροχή, τι σου λέει ο άνεμος;». Μπορείς να το μεταδώσεις αυτό το πράγμα: Η μόδα ξέρετε είναι μια εφαρμοσμένη τέχνη. Έχει μπει στα πανεπιστήμια τώρα. Στην Ελλάδα δε δίνουν καμία αξία στη μόδα. Η μόδα είναι μια σπουδαία τέχνη.

4.8 Διαδοχή

Εφόσον η ταυτότητα του καθοδηγητικού δημιουργικού ηγέτη αλληλεπικαλύπτεται με την ταυτότητα του οργανισμού, η διαδοχή στα καθοδηγητικά πλαίσια προετοιμάζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα έτσι ώστε να μεταλαμπαδευτούν οι γνώσεις, η αισθητική και το δημιουργικό όραμα. Η Διευθύντρια του Οικονομικού τμήματος και του τμήματος Marketing του Κτήματος

Γεροβασιλείου και σύζυγος του Βαγγέλη Γεροβασιλείου μας λέει ότι η είσοδος της νέας γενιάς στην επιχείρηση ήταν στρατηγικά αναγκαία:

Τώρα φυσικά είναι η μεγάλη απόφαση που μπήκαν και τα τρία παιδιά της οικογένειας μέσα και παίρνουν κομμάτια, με δυσκολία τα δίνουμε. [...] Έπρεπε να γίνει, δεν μπορούσε να γίνει διαφορετικά. Μεγάλωνε, μεγάλωνε, μεγάλωνε και μετά έπρεπε να γίνει. Δηλαδή φτάναμε στο αμήν για να γίνει, δεν πήγε με στρατηγική.

Επίσης παραδέχεται ότι ενώ τα παιδιά της οικογένειας προσπαθούν να πάρουν το χώρο τους στην επιχείρηση, αυτή η αλλαγή ενέχει συχνά και συναισθηματικές δυσκολίες για τον ηγέτη μέχρι να βρεθούν οι ισορροπίες:

Κι εδώ που πάει να γίνει η μετάβαση υπάρχουν και οι κλυδωνισμοί φυσικά. Να το ροζέ, ας πούμε, ήταν μια πίεση του Αργύρη [Γεροβασιλείου] και προσπαθεί κι αυτός να πάρει το χώρο του και θα τον πάρει.. Ελπίζω ανώδυνα.

Ο οινολόγος γιος του Βαγγέλη Γεροβασιλείου, Αργύρης, μας περιγράφει το δικό του όραμα και την προσπάθειά του να διαφοροποιηθεί:

Νέες ιδέες; Αυτό που θέλω και αυτό που προσπαθώ είναι να παράγουμε καλύτερο κρασί που ουσιαστικά σημαίνει ότι θα παράγουμε λιγότερο κρασί και πιο ακριβό. Αυτή είναι η άποψη μου. Γιατί μπορούμε. Αυτό έχει επίπτωση και στον αμπελώνα, με μικρότερες αποδόσεις, έχει επίπτωση στο οινοποιείο, έχει επίπτωση και στην αγορά λόγω των τιμών. Οπότε αυτός είναι ο στόχος μου. Ένας δεύτερος στόχος είναι και κάπως η ελληνικοποίηση των κρασιών μας. Δηλαδή όπως είπα και πριν το κτήμα Γεροβασιλείου το ερυθρό, έχουμε βάλει Λημνιό τώρα πια, παλιά ήταν Syrah, Merlot, Grenage Rouge, τώρα είναι Syrah, Merlot, Λημνιό. Οπότε αυτά είναι οι δρόμοι που έχω πάρει και περισσότερο μια διαφορά που έχω με τον πατέρα μου, και ήθελα να το πω από την αρχή, έτσι σαν παραγωγή είναι ότι εγώ είμαι περισσότερο της έκφρασης του αμπελιού και λιγότερο του βαρελιού. Γι' αυτό θα παρατηρήσετε ότι και τα κρασιά μας τα τελευταία χρόνια χάνουν σε βαρέλι και κερδίζουν πιο πολύ σε ποικιλιακό [...] Δηλαδή είτε δούμε τα λευκά όπως είναι το Sauvignon Blanc, όπως είναι το Veneto Chardonnay βλέπω ότι σιγά σιγά γίνονται πιο φρούτο, παρά βαρέλι. Το οποίο είναι γενικότερα μια τάση, δεν το ανακαλύψαμε εμείς, απλά είναι έτσι μια μεγάλη διαφορά του πατέρα μου με εμένα.

Αναγνωρίζει το πλεονέκτημα που έχει έναντι οινολόγων που δεν ανήκουν σε οινοπαραγωγικές οικογένειες και μας μεταφέρει το πάθος του για το αντικείμενο:

Ένα πράγμα το οποίο έχουν τα παιδιά των οινοπαραγωγών είναι ότι από την ηλικία των 30 μπορούν να παίζουν με πράγματα που κάποιος που είναι απλά εργαζόμενος σε ένα οινοποιείο δεν θα μπορέσει να το κάνει ποτέ. Οπότε σίγουρα αυτό μου δίνει τη δυνατότητα να πειραματιστώ, και

να πω την αλήθεια, πέρα από βιοποριστικούς λόγους, το κρασί είναι και μια μαγεία και είναι και η τρέλα μας, δεν γίναμε μόνο οινολόγοι για να ακολουθήσουμε την ιστορία του πατέρα μου, αλλά επειδή μας αρέσει και θέλουμε να βλέπουμε τον εαυτό μας μέσα από ένα κρασί ή και να βλέπουμε το συνδυασμό της ποικιλίας, της περιοχής και του ανθρώπου, αυτό είναι το *terroir* ουσιαστικά, αυτή η τριπλέτα. Οπότε ναι...τα υπόλοιπα τα βλέπω και σαν έναν τρόπο να ξεφεύγω και να κάνω και στα αλήθεια αυτό που μου αρέσει.

Αναφορικά με τη διαδοχή στο Atelier Loukia, η σχεδιάστρια ονειρεύεται να υπάρξει συνέχεια του μέσα από τις μαθητευόμενες της, χωρίς όμως να εγκλωβιστεί η δημιουργική τους ταυτότητα και να το συνεχίσουν, όπως λέει, με το δικό τους τρόπο:

Έχω μια βοηθό που είναι το δεξί μου χέρι, που λέγεται Λητώ Μπαρέ, είναι μισή Γαλλίδα. Νομίζω ότι τα πάει πάρα πολύ καλά και νομίζω ότι θα ακολουθήσει το δικό μου δρόμο. Διαβάζει τα βιβλία που διαβάζω, πάει σινεμά, κάνει σχεδόν ότι έκανα και εγώ αλλά έχει τη δική της σκέψη, τις δικές της αμφιβολίες και αυτό είναι καλό και είναι και άλλες τέσσερις κοπέλες. Αυτή είναι η ομάδα μου. Κι έτσι μπορεί να με αντικαταστήσει η Λητώ κάποια στιγμή. Εμένα το όνειρό μου, ξέρετε, είναι να φύγω εγώ και να μείνει αυτό το Atelier σε αυτά τα παιδιά. Τώρα αν κάνουν άλλα πράγματα, ας κάνουν άλλα πράγματα, αλλά το Atelier μου όντως να μείνει με τον δικό τους τρόπο. Δεν είπα εγώ ότι θα κάνετε τα πράγματα που κάνω εγώ, όχι.

Ο σεφ Λευτέρης Λαζάρου επίσης δίνει πλέον πολύ περισσότερο χώρο στους συνεργάτες του να εκφραστούν, δίνοντάς τους την απαραίτητη βοήθεια και τα ερεθίσματα για να αναπτύξουν περισσότερο τη γευστική αισθητική τους:

Τώρα αυτό που κάνω, γιατί βρίσκομαι στην τρίτη ηλικία, είναι να χρησιμοποιούν το μυαλό μου, τα ερεθίσματα που τους δίνω, και τους έχω αφήσει πολύ περισσότερο χώρο να γίνουν εκείνοι πιο δημιουργικοί. Ηγείται της κουζίνας μου ο Γιάννης ο Παρίκος τώρα, κι εγώ είμαι ακριβώς το όχημα που τον σπρώχνει.

4.9 Συναισθηματική Ταύτιση

Ένα ακόμη ενδιαφέρον χαρακτηριστικό των καθοδηγητικών δημιουργικών ηγετών, το οποίο δεν παρατηρήσαμε στον ίδιο βαθμό στις συνεντεύξεις μας με ηγέτες άλλων εκφάνσεων δημιουργικής ηγεσίας, είναι ότι επειδή η προσωπική τους δημιουργική ταυτότητα σχεδόν αλληλεπικαλύπτεται με τη δημιουργική ταυτότητα της επιχείρησης, εκφράζονται περισσότερο συναισθηματικά για το δημιουργικό τους έργο. Αυτός η συναισθηματική έκφραση χαρακτηρίζει πολλές εκφάνσεις της

επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Με αυτόν τον τρόπο είναι ανοιχτοί να εμπνευστούν από το καθετί γύρω τους:

Λουκία: Είναι ότι κοιτάζω, βλέπω, πάρα πολύ βλέπω, είμαι περίεργη. Περίεργη όχι να μπω στη δική σας ζωή, αυτό δε με αφορά καθόλου. Να κοιτάζω γύρω μου τα πράγματα, να βλέπω. Επίσης από πολύ νέα, βλέπω πάρα πολύ κινηματογράφο, θέατρο, τέχνες, τα πάντα δηλαδή. Οι ιδέες μου έρχονται λοιπόν από αυτό. Ακούω μουσική, με τη μουσική κάνω εικόνες, μου αρέσει η γεωμετρία.... ο σχεδιασμός μου βασίζεται στη γεωμετρία πάρα πολύ και στα μαθηματικά.

Λευτέρης Λαζάρου: Μπορώ να πιαστώ από κάπου και να το πάω πολύ αλλού. Δηλαδή, εμένα οι μεγάλες μου συνταγές δεν έχουν βγει απ' το διάβασμα μου, έχουν βγει από τη ζωή. Από την καθημερινότητα, από την τριβή μου με τους ανθρώπους και από κει που θα πιαστώ. Δηλαδή, μπορεί να πάω στο ψαράδικο και να εμπνευστώ... Γι' αυτό σας λέω, υπάρχει αυτό συνέχεια... να εμπνευστώ κάτι, να γράψω την ιδέα. [...] Εγώ θα σας πω τι έκανα με το καλαμάρι πέστο. Που είναι από τα πιο δημοφιλή πιάτα κι αυτό που το έχει αντιγράψει κι η Ευρώπη. Το είχα κόψει. Το πέστο δεν είναι δικό μου, είναι καθαρά τζενοβέζικη σάλτσα. Η μόνη διαφορά σε μένα είναι ότι πολλές φορές χρησιμοποιούσα και σταμναγκάθι μέσα, αντί μόνο βασιλικό. Είχα κόψει το καλαμάρι, να κάνω το συνδυασμό μου. Είχα το πέστο έτοιμο. Μου έλειπε ένα στοιχείο. Με τι να το σβήσω; Κι ήθελε να σβήσεις με κάποιο αλκοόλ. Σκεπτόμενος λοιπόν τι κάνω εδώ, μου 'ρθε μια παροιμία του πατέρα μου, που έλεγε ότι το μαλάκιο δεν μπορείς να το κωνέψεις στο στομάχι, αν δεν πιείς ούζο. Και το πρώτο πράγμα που έκανα ήταν να ζητήσω απ' τα παιδιά της σάλας, «φέρτε μου ένα καραφάκι ούζο». Έσβησα το καλαμάρι με το ούζο. Ποιο ήταν το αγκάλιασμα τώρα... καίγοντας, εξατμίζοντας το αλκοόλ, έμενε το μάραθο, απελευθέρωσε απίστευτα αρώματα. [...] Γίνεται απίστευτη η γεύση. Όταν το 'βαζα στο πιάτο, το πέστο ξέρναγε το λάδι του. Έπρεπε με κάτι να το μαζέψω εκεί. Τι χρησιμοποιούσαμε; Εσείς δεν τα προλάβετε. Το στουπόχαρτο. Επειδή γράφαμε με μελάνη σινική, πολλές φορές αυτό έβγαζε στο τετράδιο. Οπότε είχαμε ένα στουπόχαρτο που το κάναμε έτσι και παίρναμε το περισσότερο μελάνι. Και η γραφή παρέμενε κατανοητή, γιατί το μελάνι άνοιγε και σου' κρυβε τα γράμματα. Χρησιμοποίησα λοιπόν μια πατάτα φρυγανισμένη. Έλεγα στους πελάτες «μην τη φάτε τη πατάτα» γιατί είχε λάδι, άρα είναι βαριά. Έλα που η άτιμη βγήκε τόσο ωραία και την εξαφάνιζαν. Το γλείφανε το πιάτο, παίρνανε και ψωμί και το γλείφανε.

Βαγγέλης Γεροβασιλείου: Η επικοινωνία είναι το πιο δύσκολο κομμάτι. Είναι πολύ δύσκολο κομμάτι. Έχω διαισθανθεί ότι όποιος δεν το φυτέψει το αμπέλι, δε θα το αγαπήσει όπως ο άλλος που θα το φυτέψει. Την έχω την διαίσθηση αυτή. Όχι ότι τα παιδιά μου δε θα το αγαπήσουν, αλλά είναι άλλος ο πόνος να το έχεις σκάψει, να το έχεις φυτέψει, να το έχεις σκαλίσει, να το έχεις τρυγήσει, όλα αυτά. Σήμερα, καθώς μεγάλωσε λίγο η επιχείρηση, αυτή η δυνατότητα στα παιδιά δεν δίνεται. Να ζυμωθούν μέσα στο αμπέλι, μέσα στη γη. Πιθανόν να μην έχουν αυτή την αίσθηση που έχω εγώ με το αμπέλι, δηλαδή την επικοινωνία που θα έλεγα εγώ, το νόστο. Φεύγω και [με] ντροπή το λέω καμιά φορά, το αμπέλι σκέφτομαι και παίρνω [τηλέφωνο] δέκα φορές τη μέρα και είκοσι τα παιδιά εδώ [στο αμπέλι] και ίσως μια φορά το βράδυ τη γυναίκα μου. Αλλά είναι η

πραγματικότητα. Δε σημαίνει ότι δεν αγαπώ την οικογένεια, αλλά η έννοια του αμπελιού, επειδή είναι ένας ζωντανός οργανισμός και καθημερινά θέλει...μια ιδιαίτερη περιποίηση. Φαίνεται ότι είναι όλα ίδια, αλλά δεν είναι τίποτα ίδιο. Κάθε σειρά είναι διαφορετική, κάθε διάδρομος είναι διαφορετικός, κάθε εποχή είναι διαφορετική. Το αμπέλι είναι ένας ευαίσθητος οργανισμός. Προσπαθούμε με την ολοκληρωμένη καλλιέργεια που κάνουμε και τη βιολογική τώρα που μπήκαμε, όχι απλώς να μην επιβαρύνουμε το περιβάλλον, αλλά το σεβόμαστε στο έπακρον, γιατί εδώ μέσα ζούμε οι ίδιοι. Εμείς τρώμε τα σταφύλια, εμείς πίνουμε τα κρασιά, τα παιδιά μας δουλεύουν μαζί και εγώ μέσα. [Προσπαθούμε] να κάνουμε όσο μπορούμε μια οικολογική εργασία μέσα στο αμπέλι και αυτό θέλει πολύ περισσότερη προσοχή και χρόνο μέσα στο αμπέλι.

5. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΣΥΝΘΕΣΗ (INTEGRATING)

Σε αντίθεση με τους μουσικούς των συμφωνικών ορχηστρών, οι οποίοι δεσμεύονται από τις δημιουργικές επιλογές του εκάστοτε διευθυντού ορχήστρας, οι μουσικοί που ανήκουν σε κουαρτέτα εγχόρδων έχουν πολύ περισσότερο χώρο για προσωπική δημιουργική έκφραση και συχνά συμμετέχουν ισότιμα στις μουσικές και επιχειρηματικές αποφάσεις του κουαρτέτου. Σε μια μελέτη 20 επαγγελματικών κουαρτέτων εγχόρδων στη Μεγάλη Βρετανία, οι Murnighan and Conlon (1991) εντόπισαν τρία παράδοξα. Πρώτον, ενώ τα τέσσερα μέλη θεωρούνται τυπικά ισότιμα, το κουαρτέτο έχει στην πραγματικότητα έναν ηγέτη, τον πρώτο βιολιστή, ο οποίος διαμορφώνει και διευθύνει τη συλλογική προσπάθεια. Δεύτερον, η εκτέλεση ενός έργου από το κουαρτέτο επηρεάζεται σημαντικά από τον δεύτερο βιολιστή, ο οποίος πρέπει να ακολουθεί παρά να ηγείται του πρώτου βιολιστή, αν και ο δεύτερος βιολιστής είναι συχνά εξίσου καλός ή και καλύτερος από τεχνικής απόψεως από τον πρώτο. Τρίτον, δεδομένου ότι τα τέσσερα μέλη είναι αλληλεξαρτώμενα, βρίσκουν διαρκώς παραγωγικές ισορροπίες μεταξύ αντιπαραθέσεων και συμβιβασμών για να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις ανάμεσα τους. Οι Murnighan and Conlon (1991) διαπίστωσαν ότι τα πλέον επιτυχημένα κουαρτέτα έχουν έναν πρώτο βιολιστή ο οποίος αφενός ενεργεί ως αποφασιστικός ηγέτης, αφετέρου συμπεριφέρεται συλλογικά και δημοκρατικά· έχουν ένα δεύτερο βιολιστή ο οποίος αποδέχεται το «δεύτερο» ρόλο του στην ιεραρχία· και αντί να καταστέλλουν τις μεταξύ τους συγκρούσεις, τις διοχετεύουν δημιουργικά στη μουσική τους, έτσι ώστε να παράγουν έναν ολοκληρωμένο και ενοποιημένο ήχο. Με πιο απλά λόγια, τα επιτυχημένα κουαρτέτα αναγνωρίζουν, συντηρούν και μεταμορφώνουν δημιουργικά τις δυσκολίες που ενέχει η στενή συνεργασία τους.

Παρά το γεγονός ότι τα κουαρτέτα εγχόρδων έχουν μοναδικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά, η σημαίνουσα μελέτη των Murnighan and Conlon (1991) απεικονίζει τα βασικά χαρακτηριστικά της έκφρασης της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση. Όπως και οι καθοδηγητικοί δημιουργικοί ηγέτες, οι συνεκτικοί (integrative) δημιουργικοί ηγέτες είναι

πρωταρχικοί δημιουργοί οι οποίοι έχουν ένα προσωπικό δημιουργικό όραμα και χρειάζονται άλλους επαγγελματίες για να τους βοηθήσουν να το υλοποιήσουν. Ωστόσο, στην έκφανση της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση οι δημιουργικές συνεισφορές των άλλων συνεργατών είναι απαραίτητες και ετερογενείς (Jones, 1996) και παραμένουν διακριτές στο τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα. Επί παραδείγματι, ενώ είναι δύσκολο να διαχωριστούν οι ατομικές συνεισφορές των 30 βιολιστών μιας συμφωνικής ορχήστρας, μπορεί κανείς να διακρίνει εύκολα τις διακριτές συνεισφορές που κάνουν οι σκηνοθέτες, οι σεναριογράφοι, οι ηθοποιοί, οι συνθέτες και οι φωτογράφοι σε μια κινηματογραφική ταινία (Simonton, 2004). Ενώ στην καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία ο ηγέτης λαμβάνει τη μεγαλύτερη αναγνώριση για το δημιουργικό αποτέλεσμα, στη δημιουργική ηγεσία ως σύνθεση πολλοί συνεργάτες μπορούν να αναγνωριστούν για τις διακριτές δημιουργικές συνεισφορές τους, κάτι που συμβαίνει, παραδείγματος χάριν, με τα κινηματογραφικά βραβεία για σκηνοθέτες, συγγραφείς, σχεδιαστές ενδυμάτων και ούτω καθεξής (Simonton, 2004a). Τέλος, ενώ ο καθοδηγητικός ηγέτης μπορεί να επιβάλλει και να ελέγξει το δημιουργικό αποτέλεσμα, ο συνεκτικός δημιουργικός ηγέτης αφήνει το δημιουργικό χαρακτήρα ενός έργου ανοιχτό σε διάφορες ερμηνείες και συχνά συζητά με τους συνεργάτες του καθόλη τη διάρκεια εξέλιξης του έργου (Lampel & Shamsie, 2003). Επί παραδείγματι, ένας κινηματογραφικός ή θεατρικός σκηνοθέτης μπορεί να οραματιστεί και να έχει μια ξεκάθαρη ιδέα για το πώς ένας ηθοποιός θα πρέπει να ενσαρκώσει ένα ρόλο, αλλά και ο ίδιος ηθοποιός έχει προφανώς έναν αναπόφευκτα σημαντικό λόγο για την απόδοσή του ρόλου (Dunham & Freeman, 2000). Επιπλέον, σε κάποιες περιπτώσεις, δεν υπάρχει ένας μοναδικός δημιουργικός ηγέτης, αλλά η συνεκτική δημιουργική ηγεσία είναι συλλογική και κατανέμεται μεταξύ πολλών δημιουργικών ηγετών.

Η βασική πτυχή αυτής της έκφανσης της δημιουργικής ηγεσίας είναι η σύνθεση του δημιουργικού οράματος και των συνεισφορών του ηγέτη (ή των πολλαπλών ηγετών) με τις ετερογενείς δημιουργικές συνεισφορές άλλων μελών της ομάδας. Η επίτευξη υψηλών

επιπέδων προσωπικής και συλλογικής δημιουργικότητας σε τέτοια περιβάλλοντα βασίζεται συνήθως σε υψηλά επίπεδα δημιουργικής συνέργειας, όπου ο δημιουργικός ηγέτης καλείται να λειτουργήσει ως ένας δημιουργικός συνεκτικός ιστός.

Η έρευνα για τη δημιουργική ηγεσία ως σύνθεση εξετάζει δημιουργικά αποτελέσματα που συντίθενται από ετερογενείς δημιουργικές συνεισφορές διάφορων επαγγελματιών. Σε αυτά τα πλαίσια, οι δημιουργικοί ηγέτες αναμένεται να λειτουργήσουν ως πρωταρχικοί δημιουργοί που αναπτύσσουν το δημιουργικό τους όραμα, ενώ ταυτόχρονα εμπνέουν τις ετερογενείς δημιουργικές συνεισφορές άλλων επαγγελματιών, τις οποίες και ενσωματώνουν σε ένα τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα. Αυτές οι δημιουργικές συνεισφορές διαφορετικών συντελεστών συντίθενται δίχως να αναμειχθούν και χάνουν την ταυτότητα τους· συνήθως παραμένουν διακριτές στο τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα (Simonton, 2004). Οι Mainemelis et al. (2015) διαπίστωσαν ότι η έκφανση της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση απαντάται στη βιβλιογραφία σε τρεις παραλλαγές. Η πρώτη αφορά στους διευθυντές δημιουργικών έργων ορισμένου χρονικού διαστήματος (temporary creative projects), όπως π.χ. σκηνοθέτες ταινιών ή θεατρικών έργων και διευθυντές έργων δημιουργίας λογισμικού. Η δεύτερη αφορά στις περιπτώσεις όπου ο δημιουργικός ηγέτης δρα ως μεσολαβητής (creative broker) και συνθέτει τις δημιουργικές συνεισφορές τρίτων, οι οποίες συχνά παράγονται σε διαφορετικό χρόνο και χώρο, όπως π.χ. οι παραγωγοί στη μουσική βιομηχανία. Η τρίτη παραλλαγή αφορά στις περιπτώσεις που η δημιουργία και η σύνθεση δημιουργικών συνεισφορών δεν επιτυγχάνεται από ένα μόνο ηγέτη, αλλά από πιο περίπλοκες μορφές συλλογικής ηγεσίας.

Οι μελέτες για τη δημιουργική ηγεσία ως σύνθεση έχουν εξετάσει πώς ο διαχωρισμός των επαγγελματικών ρόλων επηρεάζουν τη δημιουργική ηγεσία (Baker & Faulkner, 1991· Bechky, 2006)· πώς οι δημιουργικοί ηγέτες προστατεύουν τη δημιουργική τους ελευθερία (Alvarez, Mazza, Pedersen, & Svejnova, 2005· Mainemelis, Nolas, & Tsirogianni, 2016)· το ρόλο που διαδραματίζουν οι ηγέτες στην προσέλκυση και την επιλογή μελών για τις εκάστοτε

προσωρινές ομάδες (Delmestri, Montanari, & Usai, 2005· Lampel & Shamsie, 2003· Perretti & Negro, 2007)· το ρόλο του δημιουργικού οράματος του ηγέτη (Dunham & Freeman, 2000· Mainemelis & Epitropaki, 2013· Murphy & Ensher, 2008) και της ικανότητάς του να εμπνέει τη δημιουργικότητα των εκάστοτε συνεργατών (Faulkner & Anderson, 1987· Murphy & Ensher, 2008) στο τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα. Η έρευνα για τη δημιουργική ηγεσία ως σύνθεση έχει επίσης εξετάσει το ρόλο της χαρισματικής ηγεσίας (Dunham & Freeman, 2000· Mainemelis & Epitropaki, 2013) και τη σημασία του κοινωνικού, συμβολικού και τεχνικού κεφαλαίου του ηγέτη (Delmestri et al., 2005· Ferriani, Corrado, & Boschetti, 2005· Lingo & O'Mahony, 2010· Obstfeld, 2012). Ο Πίνακας 7 συγκεντρώνει τα κύρια θέματα και τις συνεισφορές της διεθνούς έρευνας για την έκφανση της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση.

Κύρια θέματα	Επιλεγμένες ερευνητικές συνεισφορές
Role structure	Allen and Lincoln (2004)· Baker and Faulkner (1991)· Bechky (2006).
Creative vision	Dunham and Freeman (2000)· Litchfield and Gilson (2013)· Mainemelis and Epitropaki (2013)· Murphy and Ensher (2008)· Simonton (2004a)· Simonton (2004b)· Obstfeld (2012).
Team selection & attraction	Delmestri et al. (2005)· Lampel and Shamsie (2003)· Mainemelis, Nolas, and Tsirogianni (2008)· Perretti and Negro (2007)· Obstfeld (2012).
Ability to inspire & elicit creative performances	Dunham and Freeman (2000)· Faulkner and Anderson (1987)· Darsø and Ibbotson (2010)· Morley and Silver (1977)· Murphy and Ensher (2008)· Harvey, Kou, and Xie (2018)*· Flocco et al. (2018)*.
Communication and involvement	Dunham and Freeman (2000)· Darsø and Ibbotson (2010)· Morley and Silver (1977)· Murphy and Ensher (2008)· Perretti and Negro (2007)· Obstfeld (2012)· Salazar et al. (2019)*.
Charismatic leadership	Dunham and Freeman (2000)· Mainemelis and Epitropaki (2013)· Murphy and Ensher (2008).
Social, symbolic, and technical capital	Delmestri et al. (2005)· Ferriani et al. (2005)· Litchfield and Gilson (2013).

Social, political, and emotional skills	Coget, Haag, and Gibson (2011)· Kramer and Crespy (2011)· Lingo and O'Mahony (2010)· Murnighan and Conlon (1991)· Murphy and Ensher (2008)· Obstfeld (2012).
Creative freedom	Alvarez et al. (2005)· Alvarez and Svejenova (2002)· Baker and Faulkner (1991)· Mainemelis et al. (2008).
Flexibility	Dunham and Freeman (2000)· Lingo and O'Mahony (2010)· Obstfeld (2012)· <i>Lingo (2018)*</i> · <i>Litchfield and Gilson (2018)*</i> .
Collective leadership	Contractor, DeChurch, Carson, Carter, and Keegan (2012)· Denis, Lamothe, and Langley (2001)· Hargadon and Bechky (2006)· Harvey (2014)· Harvey and Kou (2013)· Nicolaides et al. (2014)· Wang, Waldman, and Zhang (2014)· <i>Harvey et al. (2018)*</i> · <i>Dovey, Burdon, and Simpson (2017)*</i> · <i>Lee and Farh (2019)*</i> · <i>Friedrich, Griffith, and Mumford (2016)*</i> .
Rotating leadership	Davis and Eisenhardt (2011).
Improvisation	Barrett (1998)· Vera and Crossan (2004).
Dual leadership	Hunter et al. (2012)· Sicca (1997)· Reid and Karambayya (2009)· <i>Hunter, Cushenbery, and Jayne (2017)*</i> · <i>Harvey et al. (2018)*</i> .

Πίνακας 7: Δημιουργική Ηγεσία ως Σύνθεση: Θέματα και Ερευνητικές Συνεισφορές (Αναπαραγωγή κατόπιν άδειας από Mainemelis, Kark and Epiritropaki, 2015: 428. Οι πιο πρόσφατες ερευνητικές μελέτες (*) από Mainemelis, Epiritropaki, and Kark, In Press.)

Πρόσφατα, βασιζόμενοι στον ορισμό της έκφρασης της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση της Harvey (2014), οι Harvey, Kou, and Xie (2018) εξέτασαν πώς οι δημιουργικοί ηγέτες διαμορφώνουν και βοηθούν στην υλοποίηση ενός δημιουργικού οράματος, σχεδιάζοντας και στη συνέχεια επιτρέποντας την ενσωμάτωση των διαφορετικών συνεισφορών των μελών της ομάδας. Το μοντέλο των Harvey et al. (2018) για την ηγεσία δημιουργικής σύνθεσης αποτελείται από τρεις φάσεις: τη συλλογή πόρων, την ενίσχυση των μελών της ομάδας για να αναλάβουν ηγετικές συμπεριφορές που προάγουν τη διαδικασία υλοποίησης του έργου και τέλος την αποτελεσματική διαχείριση της εποικοδομητική κριτικής που λαμβάνει η ομάδα από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι Harvey et al. (2018) επίσης εξήγησαν πως οι ηγέτες σε αυτή την έκφραση οριοθετούν και δημιουργούν ένα σταθερό περιβάλλον για να βοηθήσουν την ομάδα να δημιουργήσει και να συνθέσει ιδέες. Αυτό το μοντέλο δίνει

μεγάλη έμφαση στη συλλογική ηγεσία και στο τι μπορούν να κάνουν οι ηγέτες μεμονωμένα για να διευκολύνουν τη συλλογική ηγεσία και τη δημιουργική σύνθεση (Harvey et al., 2018).

Ενώ οι Harvey et al. (2018) επικεντρώθηκαν σε χωρικά και χρονικά σταθερές ομάδες, η Lingo (2018) εξέτασε δημιουργικά έργα μικρότερης διάρκειας που τα αναλαμβάνουν προσωρινές και διάσπαρτες ομάδες αποτελούμενες από ετερόκλητους επαγγελματίες. Σε τέτοια πλαίσια, οι ηγέτες αναμένεται να δημιουργήσουν νέες ιδέες, να εκμαιεύσουν νέες ιδέες από άλλους και να τις συνθέσουν, αντιμετωπίζοντας ταυτοχρόνως διάφορες επιφυλάξεις και αμφιβολίες αναφορικά με την ποιότητα του αποτελέσματος, τις δικαιοδοσίες των εκάστοτε επαγγελματικών ρόλων και τις διαδικασίες που θα πρέπει να υιοθετήσει η ομάδα. Η Lingo (2018) υποστήριξε ότι οι συνεκτικοί δημιουργικοί ηγέτες λειτουργούν ως δημιουργικοί μεσολαβητές (creative brokers) για να αντιμετωπίσουν επιτυχώς αυτές τις επιφυλάξεις, να εμπνεύσουν δημιουργικές συνεισφορές και να διατηρήσουν τη δέσμευση όλων όσων εμπλέκονται στο έργο. Βασισμένο στη μελέτη των παραγωγών της μουσικής βιομηχανίας της Nashville από τους Lingo and O'Mahony (2010), το μοντέλο της Lingo (2018) για την έκφραση της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση επικεντρώνεται σε τέσσερις κύριες φάσεις της συλλογικής δημιουργικής διαδικασίας: τη συλλογή πόρων, τον καθορισμό ορίων, τη δημιουργική παραγωγή και την τελική σύνθεση.

Ορμώμενοι από προγενέστερες μελέτες τους (Litchfield and Gilson, 2013· Gilson and Litchfield, 2017) για την επιμελητική δημιουργικότητα (curatorial creativity), οι Litchfield and Gilson (2018) ανέλυσαν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της δημιουργικής ηγεσίας των επιμελητών έναντι τόσο του μοντέλου διαχείρισης ιδεών (idea management) όσο και του μοντέλου χαρτοφυλακίου ιδεών (portfolio management). Οι Litchfield and Gilson (2018) πρότειναν ότι οι δημιουργικοί ηγέτες μπορούν να επιτύχουν υψηλού επιπέδου δημιουργικές συνθέσεις μέσω της αναδιάταξης και ανασύνθεσης παλιότερων μεμονωμένων δημιουργικών προϊόντων σε νέα έργα-δημιουργικές συλλογές.

Δύο πρόσφατες μελέτες εστιάζουν στις ομοιότητες και τις διαφορές των διάφορων εκφράσεων της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση. Παρατηρώντας ότι οι επιστημονικές ανακαλύψεις για τη θεραπεία σύνθετων και δυσθεράπευτων ασθενειών εξαρτώνται από τη συνεργατική προσέγγιση μεταξύ της ιατρικής έρευνας και της ιατρικής πρακτικής, οι Salazar, Widmer, Doiron, and Lant (2019) υποστήριξαν ότι οι ηγέτες που λειτουργούν ως συνεκτικοί ιστοί έχουν μεγαλύτερη επιτυχία στο να βοηθήσουν ομάδες ανθρώπων από διαφορετικά επαγγελματικά υπόβαθρα να ξεπεράσουν τα εμπόδια που θέτουν στη μεταξύ τους συνεργασία οι διαφορετικοί κώδικες των εκάστοτε επαγγελματικών κλάδων. Πρότειναν, επίσης, ένα μοντέλο που συνδέει τις δεξιότητες της συνεκτικής δημιουργικής ηγεσίας και τα δημιουργικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο του οργανισμού.

Σε μια ανάλυσή έξι αναγνωρισμένων σκηνοθετών, οι Flocco, Canterino, Cirella, Coget, and Shani (2018) επικεντρώθηκαν στην ταυτοποίηση χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τη συμπεριφορά των δημιουργικών ηγετών που λειτουργούν ως συνεκτικοί ιστοί. Η σκηνοθεσία αποτελεί ένα κατεξοχήν παράδειγμα της έκφανσης της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση, δεδομένου ότι ο σκηνοθέτης πρέπει να εμπνεύσει, να προσανατολίσει και να ενσωματώσει τις ετερογενείς συνεισφορές πολλών διαφορετικών επαγγελματιών σε ένα συνεκτικό σύνολο, το τελικό έργο. Ωστόσο, ενώ η τελική σύνθεση αποτελεί μια πολύπλοκη συλλογική προσπάθεια, η διαδικασία ενσωμάτωσης των διάφορων ετερογενών συνεισφορών θα μπορούσε να γίνει αποκλειστικά από τον ίδιο το σκηνοθέτη ή θα μπορούσε να μοιραστεί με πιο 'δημοκρατικό' τρόπο μεταξύ του σκηνοθέτη και άλλων συνεργατών. Οι Flocco et al. (2018) προσδιόρισαν επτά παράγοντες που εξηγούν γιατί κάποιοι σκηνοθέτες λειτουργούν με περισσότερο απόλυτο και κάποιοι άλλοι με περισσότερο δημοκρατικό τρόπο συνεργασίας: την προσωπικότητα του σκηνοθέτη· το διαφορετικό χρόνο που οι συμμετέχοντες εμπλέκονται στην ανάπτυξη και υλοποίηση του δημιουργικού οράματος του έργου· το βαθμό που ο σκηνοθέτης μοιράζεται πληροφορίες με την ομάδα· την τάση κάποιων σκηνοθετών να συνεργάζονται με την ίδια

ομάδα ανθρώπων και ηθοποιών σε διαφορετικές ταινίες· το βαθμό που ο σκηνοθέτης λειτουργεί συγκεντρωτικά· την τεχνολογική πολυπλοκότητα της ταινίας· και τη διαδικασία παραγωγής της.

5.1 Δημιουργικό Όραμα

Το δημιουργικό όραμα του ηγέτη τροφοδοτεί και εμπνέει τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους, θέτοντας τις ανάλογες παραμέτρους και κάνοντας τις κατάλληλες υποδείξεις για να συνεισφέρουν και αυτοί στο τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα. Στο χώρο των τηλεοπτικών και κινηματογραφικών παραγωγών, ο σκηνοθέτης είναι ο πρωταρχικός δημιουργός που οραματίζεται και υλοποιεί με τη βοήθεια άλλων ένα δημιουργικό έργο, όπως μας εξηγεί και ο Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της Stefi and Lynx Productions:

Το vision, στην ουσία του και στο νόημά του, είναι αυτό που θέλει να κάνει ο εκάστοτε σκηνοθέτης. Αυτό δε σημαίνει ότι ο παραγωγός δεν έχει ένα vision στα άλλα, δε σημαίνει ότι απλώς τα εκτελεί κοιμώμενος, αλλά όταν μιλάμε για vision, εκεί, πραγματικά το vision το οδηγεί ο σκηνοθέτης.

Η Όλγα Μαλέα, αναγνωρισμένη σκηνοθέτιδα και σεναριογράφος, έχοντας αυτόν το διπλό ρόλο, μας εξηγεί τι έχει στο μυαλό της και πως λειτουργεί στη δημιουργία ενός σεναρίου:

Εγώ δεν σκέφτομαι ποτέ ένα κοινό όταν γράφω μια ιστορία. Σκέφτομαι περισσότερο την ιστορία που θα ήθελα να δω και δεν έχω δει, και νομίζω ότι έχω το γούστο ενός μέσου ανθρώπου, που αυτό μέχρι τώρα ήταν καλό, βοήθησε από την άποψη ότι ό,τι είχε σημασία για μένα, είχε σημασία και για πολλούς άλλους ανθρώπους, 200.000, 300.000, που είναι ένας αρκετά καλός αριθμός για τη χρηματοδότηση μιας ταινίας, για να αποφέρει κέρδος στους παραγωγούς.

Για τη δημιουργία του οράματος, ο ηγέτης οφείλει επίσης να θέσει συγκεκριμένες παραμέτρους και όρια για να εμπνεύσει και να πείσει τους εκάστοτε συνεργάτες ή πελάτες.

Ο Γιάννης, Κουρούδης, Ιδρυτής και Δημιουργικός Διευθυντής της k2design θυμάται πώς ξεκίνησε η συνεργασία του με τον Γιώργο Κορρέ, ιδρυτή της Korres Natural Products SA:

Στον Κορρέ, όταν κάναμε την κουβέντα, λέγαμε πως θέλουμε να θυμίζει φαρμακείο, να θυμίζει φυσικό προϊόν. Δηλαδή βάλαμε δέκα λέξεις, δέκα παραμέτρους, να το πω έτσι πρακτικά, που πρέπει να είναι ο Κορρές, την εποχή εκείνη. Όταν λοιπόν βάζεις αυτές τις παραμέτρους κάτω, λες, θέλω

να είναι ιατρικό, θέλω να είναι φαρμακευτικό, θέλω να βγάζει υψηλή ποιότητα, να βγάζει υψηλή αισθητική κοκ, δηλαδή βάζαμε τότε σαν παράμετρο και λέγαμε ότι μπορεί να είμαστε ένα μαγαζί στο Παγκράτι, αλλά θέλουμε να φαινόμαστε σαν να είμαστε η Merseantés. Δεν ξέρει ο άλλος αν είμαστε Merseantés ή αν δεν είμαστε. Η εικόνα όμως είναι αυτή. Αυτό προσπαθούσαμε να βγάλουμε κι αυτό βγήκε. Και γι' αυτό για μια δεκαετία τουλάχιστον είχε μια κάθετη, αυξανόμενη πορεία.

5.2 Επιλογή και Προσέλκυση Ομάδας

Στην έκφραση της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση, οι ετερογενείς δημιουργικές συνεισφορές διάφορων επαγγελματιών είναι απαραίτητες για ένα άρτιο δημιουργικό αποτέλεσμα. Επομένως, είναι σημαντικό η ηγεσία να διαμορφώνει την κατάλληλη σύνθεση της ομάδας, επιλέγοντας άτομα τα οποία έχουν εμπειρία και γνώση του αντικειμένου, έτσι ώστε να είναι σε θέση να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και υλοποίηση του εκάστοτε δημιουργικού οράματος. Οι εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις και η εμπειρία των μελών που απαρτίζουν την ομάδα αποτελούν πρωταρχικό μέλημα για όλες τις εταιρείες που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, ανεξαρτήτως μεγέθους: από την k2design, με ανθρώπινο δυναμικό της τάξεως των δεκατριών ατόμων, έως την Entersoft SA, όπου ο εκάστοτε επικεφαλής έργου (project manager) καλείται να επιλέξει έως και διψήφιο αριθμό μελών από το συνολικό δυναμικό 250 ατόμων της εταιρείας. Κρίσιμος είναι, επίσης, ο ρόλος του ηγέτη στο να συντάσσει και να εκμεταλλεύεται σωστά τις ποικίλες δεξιότητες των μελών της ομάδας:

Εμπορικός Διευθυντής τομέα FMCG, Entersoft SA: Έχουμε στην πραγματικότητα επικεφαλής ανθρώπους που διαχειρίζονται το έργο αυτό καθαυτό. Και προσπαθούμε να έχουν εμπειρία από πολλές διαφορετικές αγορές. Και οι ίδιοι μαζί με μια εσωτερική συζήτηση δημιουργούν τις ομάδες εργασίας που πρέπει να συμμετέχουν στο κάθε έργο.

Γιάννης Κουρούδης, Ιδρυτής και Δημιουργικός Διευθυντής, k2design: Καθένας έχει κάποιο expertise, να το πω έτσι πρακτικά. Κάποιος είναι πολύ καλός στην εικονογράφηση, κάποιος είναι πολύ καλός στην τυπογραφία, κάποιος είναι πιο καλός στο να κάνει edit, ο άλλος πιο καλός στο να κάνει συσκευασίες, κάποιος είναι πιο καλός στο να κάνει πιο χαριτωμένα πράγματα, ο άλλος πιο αυστηρά πράγματα κοκ. Αυτούς τώρα πρέπει να τους παίρνω εγώ και να μπορώ να βάζω το κάθε στοιχείο και να τους παντρεύω. Εκεί βγαίνει [το δημιουργικό αποτέλεσμα].

Πέρα από τις πάντα σημαντικές τεχνικές δεξιότητες, η συνεκτική δημιουργική ηγεσία αναζητά και προσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, όπως η προσαρμοστικότητα, το ήθος και ο βαθμός συμβατότητας των αξιών και της νοοτροπίας των δυνητικών νέων μελών με την υπάρχουσα κουλτούρα της ετερογενούς ομάδας και του ευρύτερου οργανισμού. Ο Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης Καινοτομίας και Ανάλυσης Δεδομένων της Cardlink SA, τόνισε το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η κουλτούρα στη διαδικασία που ακολουθεί η επιχείρηση για να εξακριβωθεί η συμβατότητα και η ικανότητα προσαρμογής ενός δυνητικού νέου ταλέντου. Παρομοίως, ο Ιδρυτής και Δημιουργικός Διευθυντής της k2design υπογράμμισε ότι το ήθος αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό που αναζητά σε νέες προσλήψεις. Επιπλέον, πολλοί συνεντευξιζόμενοι τόνισαν τη σημασία που δίνουν στην ικανότητα ενός νέου εργαζομένου να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να προβαίνει σε ενέργειες που θα βοηθήσουν την εταιρεία στην ανάπτυξη ή/και παράδοση δημιουργικών έργων:

Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης Καινοτομίας & Ανάλυσης Δεδομένων, Cardlink SA: Η αλήθεια είναι ότι έχουμε ένα αρκετά strict περιβάλλον στις προσλήψεις. Φροντίζουμε οι άνθρωποι που έρχονται εδώ να έχουν το technical acumen, δεν είναι όμως πιο σημαντικό από το cultural κομμάτι. Δηλαδή, αν χρειάζομαι κάποιον άνθρωπο για τις ανάγκες τις δικές μου, μπορεί να είμαι εγώ ή να ορίσω κάποιον άλλον στην ομάδα σαν manager, αλλά αυτός που θα 'ρθει νέος μεσ' στην εταιρεία, θα τον δουν υποχρεωτικά άνθρωποι από τους χώρους με τους οποίους βάσει ρόλου θα συνεργαστεί. Θα περάσει 3, 4, 5 interviews. Θα τον δει και το HR και ο δικός μου ο ρόλος είναι να δω τη κουλτούρα του ανθρώπου, να καταλάβω το adaptability, τη διάθεση του να συνεργαστεί με άλλους ανθρώπους και όλα αυτά τα πράγματα. Άρα και το μείγμα του κόσμου που είναι εδώ, είναι geared για να κάνει deliver τέτοια πράγματα.

Γιάννης Κουρούδης, Ιδρυτής και Δημιουργικός Διευθυντής, k2design: Στο πορτοφόλιο του, βλέπω, μπορώ να δω δηλαδή αν είναι κοντά μας, αν μπορούμε δηλαδή να συνεννοηθούμε. [...] Να είναι πάντα πιο μπροστά από μας, δηλαδή να έχει πιο υπερβατική συμπεριφορά σε σχέση με μας. Αυτό δηλαδή είναι το optimum, το ιδανικό. Να μπορεί δηλαδή να μας σπρώξει κι ένα βήμα. Είναι και θέμα σχεδιασμού, αλλά και το ήθος. Πολλές φορές φαίνεται και το ήθος πολύ εύκολα μέσα από αυτό. Δηλαδή το ήθος δεν είναι κάτι αόριστο. Βλέπεις πώς αντιμετωπίζει [ο υποψήφιος] το προϊόν.

Για τη σύσταση ομάδων προσωρινών έργων βλέπουμε ακόμα ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ανεύρεση και προσέλκυση κατάλληλων

συνεργατών από την Ελλάδα αλλά και από το εξωτερικό. Ο Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της Stefi and Lynx Productions μας αναφέρει ότι η αναζήτηση στελεχών για την παραγωγή μιας ταινίας ξεπερνάει πλέον τα σύνορα της Ελλάδας, εφόσον είναι πλέον εφικτό να αναζητήσει διαδικτυακά και να αξιολογήσει το προηγούμενο έργο του εκάστοτε υποψηφίου, αλλά και να προχωρήσει σε μια διαδικτυακή γνωριμία με αυτόν:

Αλλά ο σκηνοθέτης που κάνει την ταινία, ο διευθυντής φωτογραφίας που κάνει την ταινία, πρέπει να τον δω και στο πρόσωπο. Αυτό το προσφέρει η τεχνολογία σήμερα. Παλιά δεν μπορούσα καν να φέρω έναν ξένο. Όταν λέω παλιά, εννοώ πριν 30 χρόνια. Ήταν μια ολόκληρη διαδικασία, μια ολόκληρη ιστορία. Ούτε ήξερα τη δουλειά του, ούτε μπορούσα να δω τη δουλειά του. Σήμερα μπορώ να ζητήσω και να δω τα πάντα παντού.

Στην ίδια λογική κινείται και η διαδικασία σύστασης χρονικά σταθερών ομάδων που σε αντίθεση με τις προσωρινές ομάδες (π.χ. στη παραγωγή ταινιών), που στήνονται εκ νέου κάθε φορά, είναι σταθερές στο χρόνο και συμμετέχουν και στη δημιουργική ανανέωση του οράματος του ηγέτη. Η Δήμητρα Κολοτούρα, Συνιδρύτρια και Διευθύνουσα Σύμβουλος της Zeus + Dione μας εξιστορεί πως προσέλκυσε τη σημερινή σχεδιάστρια της εταιρείας και πως της επικοινωνήσε το όραμα της για το μέλλον:

Όλα αυτά που είχαμε στο μυαλό μας έπρεπε να τεθούν σε ένα χαρτί, οπότε κάναμε μια έρευνα για σχεδιαστή. Είδα κάποια στιγμή το πορτοφόλιο της Λύδιας της Βουσβούνη. Μάλιστα ήταν τότε πολύ μικρή σε ηλικία, αλλά ήταν καταπληκτικό, δούλεψε στην Αγγλία εκείνη την περίοδο, μόλις την είχε πάρει η Loewe. Πριν ήταν στην Chloe στο Παρίσι και είχε μπει μόλις στη Loewe όταν της έκανα την πρόταση. Μου είπε ναι αμέσως και της λέω: «Είσαι σίγουρη, πως φεύγεις από το LVMH, για να έρθεις σε μία ανύπαρκτη στην ουσία εταιρεία;». Αλλά της άρεσε πάρα πολύ το concept, της άρεσε πάρα πολύ το όραμα και είπε «Μου αρέσει πάρα πολύ, με ενδιαφέρει και θέλω να είμαι on board από την αρχή». Οπότε η Λύδια είναι μαζί μας από την πολύ αρχή. Θυμάμαι στην αρχή ήμασταν οι τρεις μας, μετά ενδυναμώσαμε την ομάδα, πήραμε διευθυντή και τώρα είμαστε 30 άτομα.

5.3 Ικανότητα Έμπνευσης και Εκμαίευσης Δημιουργικών Αποτελεσμάτων

Ο ηγέτης που λειτουργεί ως συνεκτικός ιστός αναμένεται να εμπνεύσει, να αποσπάσει και να συνθέσει τις δημιουργικές συνεισφορές άλλων επαγγελματιών για την επίτευξη ενός άρτιου δημιουργικού αποτελέσματος. Ο Γιάννης Κουρούδης, Ιδρυτής και Δημιουργικός Διευθυντής

της k2design, μας περιγράφει πως ξεκινάει αυτή η διαδικασία από brainstorming, στο οποίο ο ίδιος θέτει τις παραμέτρους, και αναφέρει χαρακτηριστικά την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας αλλά και του ιδίου μέχρι να φτάσουν στο βέλτιστο δημιουργικό αποτέλεσμα:

Συνήθως κάνουμε ένα μικρό brainstorming στην αρχή. Δηλαδή λέμε, είναι αυτό, σκεφτόμαστε να το πάμε έτσι. Εγώ βάζω μία παράμετρο, πρέπει να πάει μ' αυτόν τον τρόπο, έτσι, αλλιώς, αλλιώς. Και πολλές φορές, τα ίδια τα παιδιά έρχονται και μου λένε, όχι δεν είναι σωστό αυτό, να το δούμε και μ' αυτόν τον τρόπο. Και μετά, υπάρχει ένα debate μόνιμο μέχρι να φτάσουμε στο τέλος. Όχι, είναι έτσι καλό, όχι δεν είναι έτσι καλό, μα αυτό μ' αρέσει εμένα, όχι δε μ' αρέσει, μα έχει κάνει κάποιος άλλος κάτι, μοιάζει, πρέπει να το ξεχάσουμε... Υπάρχει μια τριβή μεγάλη γενικότερα.

Σε αυτή την έκφανση της δημιουργικής ηγεσίας, οι συνεργάτες έχουν σημαντικό ρόλο και λόγο στην απόδοση του έργου, το οποίο αποτελεί αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας. Η σκηνοθέτιδα Όλγα Μαλέα μας περιέγραψε ότι πάντα υπάρχει ένα συνεργατικό πλαίσιο έτσι ώστε όλοι να συνεισφέρουν στο τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα:

Φυσικά, είναι ομαδική εργασία, χωρίς αμφιβολία. Ένας Σκηνοθέτης χωρίς καλή ομάδα δεν είναι κανένας. Οπότε χρειάζεται μια σαφής αίσθηση κατεύθυνσης και έμπνευσης εκ μέρους μου, αλλά ξέρετε η συνεργατικότητα είναι πολύ συνηθισμένο πράγμα, για παράδειγμα και ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής και ο Παραγωγός και οι Ηθοποιοί, όλοι φέρνουν πράγματα στο γύρισμα, πράγματα που συμβαίνουν εκείνη τη στιγμή. Είναι πολύ συνεργατικό αυτό το πλαίσιο.

Η ίδια μας περιέγραψε πως η εταιρεία διανομής της ταινίας της «Ο Οργασμός της Αγγελάδας» επέλεξε μια αφίσα που συνέβαλε σημαντικά στην εμπορική επιτυχία της ταινίας:

Πίσω από την αφίσα υπάρχει μια ολόκληρη ιστορία. Είναι πολύ σημαντική η αφίσα και το τι πρέπει να είναι στην αφίσα. Ήμουν παθιασμένη με μία άλλη αφίσα, γιατί μου άρεσαν τα κορίτσια, ήταν πρωτοεμφανιζόμενες ηθοποιοί, δεδομένου ότι ήταν 18-19 ετών και ήμουν πολύ σίγουρη για εκείνη την αφίσα. Η εταιρεία διανομής, όμως, ήθελε μία άλλη αφίσα, η οποία είναι πολύ καλύτερη. Εγώ τράβηξα τη φωτογραφία [που έγινε τελικά αφίσα] και όταν την είδαν στην εταιρεία διανομής είπαν «αυτή θα είναι η αφίσα της ταινίας». Και πράγματι ήταν τόσο καλή. Άρεσε στον κόσμο. Ήταν η αφίσα της χρονιάς. Ήταν παντού. Ήταν η πρώτη ταινία που μπήκε σε εξωτερικά πάνελ. Αν περπατούσατε στο κέντρο της Πλατείας Κλαυθμώνος, ή οπουδήποτε αλλού, θα βλέπατε την αφίσα παντού. Δηλαδή, οι άνθρωποι που κάνουν marketing, νομίζω ότι ξέρουν πολύ καλύτερα από τον Σκηνοθέτη τι είναι σημαντικό και πώς να επικοινωνούν την ταινία.

Τέλος, σημαντικό ρόλο έχει και η ενδυνάμωση των εργαζομένων έτσι ώστε να εκφράζουν τις δημιουργικές ιδέες τους και να αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα του ρόλου τους. Όπως αναφέρει ο Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης Καινοτομίας και Ανάλυσης Δεδομένων της Cardlink SA,

Αν κάνεις empower τους ανθρώπους να κάνουν deliver πράγματα, νιώθουν και αυτοί τη χαρά της δημιουργίας, κι αυτό βελτιώνει την επίδοση.

5.4 Επικοινωνία και Συμμετοχή

Οι συνεκτικοί δημιουργικοί ηγέτες καλούνται να επικοινωνήσουν τους στρατηγικούς στόχους και να εποπτεύσουν την υλοποίησή τους, προσφέροντας στους εργαζόμενους τους απαραίτητους πόρους για να μπορέσουν να συνεισφέρουν στη δημιουργική σύνθεση. Ο Εμπορικός Διευθυντής της Cardlink SA π.χ. έχει τη γενική εποπτεία, προσφέρει στους ανθρώπους του ό,τι χρειάζονται και τους αφήνει ελεύθερους να δημιουργήσουν παρεμβαίνοντας μόνο σε περίπτωση που προκύψει πρόβλημα στις εκάστοτε συνεργασίες:

Στο έργο, έτσι όπως δουλεύει η εταιρεία μας, πρέπει ουσιαστικά να αφήνουμε την ομάδα να δουλεύει αυτόνομα. Γιατί η ιεραρχία είναι στην ομάδα έργου, όχι σε μένα. Γιατί άμα έρχονται όλα σε μένα, καταστρατηγείς όλο το υπόλοιπο. Σε κάθε περίπτωση, όμως, εγώ τι κάνω; Έχω ένα touchpoint μ' αυτούς -- «Πώς πάμε, είναι όλα ok; On track; Χρειάζεστε βοήθεια;» Όχι bits and bites στο έργο. «Είναι under control; Τι πρέπει να κάνω ως people management;» Δεν είμαι στο έργο, απλά το μόνο που πρέπει να ξέρω είναι ότι αυτοί εδώ οι άνθρωποι έχουν όλοι τα resources, το πλάνο, δεν υπάρχει κανένα conflict και να μπορώ να ξέρω ότι ανά πάσα στιγμή, αν σκάσει κάποιο escalation [με τον πελάτη], να ξέρω που βρισκόμαστε.

Σε μία πιο μικρή εταιρεία, όπως η k2design, ο συνεκτικός δημιουργικός ηγέτης έχει την ευκαιρία να παρακολουθεί πιο στενά όλα τα δημιουργικά έργα. Σύμφωνα με τον Γιάννη Κουρούδη,

Υπάρχει μια ομάδα που κάνει έντυπα, μια ομάδα που κάνει sites, μια ομάδα που κάνει συσκευασίες ή άλλα έντυπα, εταιρικές ταυτότητες. Από εκεί και πέρα, όλα ξεκινάνε και καταλήγουν σε μένα. Και υπάρχει και ένα άλλο κομμάτι. Ότι υπάρχει το μπροστά κομμάτι και το πίσω κομμάτι. Δηλαδή μπροστά, που σχεδιάζουμε, προτείνουμε, επιλέγει ο πελάτης. Και μετά το δεύτερο κομμάτι, που υπάρχει το τμήμα που υπάρχουν οι άνθρωποι που το ολοκληρώνουν. Εγώ εκεί δεν ανακατεύομαι, εκεί πλέον

δεν ασχολούμαι ουσιαστικά. Δηλαδή, έχω εικόνα, αλλά το αναλαμβάνουν οι συνεργάτες. Στο 99% -- στο 100% -- οι δουλειές που βγαίνουν, από την αρχή μέχρι το τέλος, παρακολουθώ τι γίνεται. Είτε το σχεδιάσω, είτε δεν το σχεδιάσω εγώ. Είναι δεδομένο αυτό, έτσι κι αλλιώς.

Σε ένα διαφορετικό κλάδο, αυτόν της ανάπτυξης indie παιχνιδιών, η σωστή οριοθέτηση και επικοινωνία μεταξύ των εταιρειών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ολοκλήρωση του δημιουργικού έργου. Ο Level Designer, Business Administrator και Συνιδρυτής της Pixel Reign αναφέρει για τη συνεργασία τους με μία άλλη εταιρεία ανάπτυξης παιχνιδιών για κινητά τηλέφωνα:

Ξεκινήσαμε το Σεπτέμβριο και ήδη τελειώνουμε το πρώτο προϊόν που φτιάχνουμε με την Tamasenco. Μετά θα φτιάξουμε κι άλλα. Δεν το έχουμε τελειώσει πλήρως το προϊόν. Το έχουμε φτάσει σε ένα στάδιο που να μπορεί να παίξει ένας χρήστης για κάποιο χρονικό διάστημα ακατάπαυστα. Και μετά, με βάση το πώς θα πάει, όταν βγει στην αγορά σαν μικρή έκδοση, θα δούμε αν θα το συνεχίσουμε ή όχι. Δηλαδή πρώτα θα δούμε αν κάτι είναι viable και μετά.

Ο νυν Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της Stefi and Lynx Productions, είχε διατελέσει παραγωγός της ταινίας «Βίος και Πολιτεία» του Νίκου Περράκη. Από αυτή του την εμπειρία έμαθε πόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν σαφείς ρόλοι. Επιπλέον, η αυτονομία που του δόθηκε τότε ως νέου παραγωγού επηρέασε όλη τη μετέπειτα καριέρα του:

Ως Line Producer, έκανα το Βίο και Πολιτεία του Περράκη, τότε. Αυτό το οποίο ζητούσα και εγώ τότε από τη θέση του Παραγωγού, ήταν να υπάρχουν ξεκάθαροι ρόλοι. Το μόνο πράγμα το οποίο με φόβιζε ήταν η ασάφεια των ρόλων. Άρα ζητούσα να μπορώ να χειριστώ εγώ τους ανθρώπους εκείνους, που για την ηλικία μου ήταν αρκετά θεόρατοι. Παρόλα αυτά, ζήτησα να το χειριστώ μόνος μου. Και είχα αφήσει options ανοικτά, ό,τι πληροφορία κι αν έχουμε, γιατί είχαν οι άνθρωποι, και καλά κάνανε, κι εγώ έχω πληροφορία για τα πάντα, να απευθύνονται πρώτα σε μένα, αν αισθανόντουσαν ότι απειλείται η παραγωγή, ή οτιδήποτε άλλο. Και επίσης, αυτό που ζήτησα, ήταν να έχω από το λογιστήριο της εταιρείας, την πλήρη και απόλυτη εικόνα της εξέλιξης των εξόδων. Σας ακούγεται τεχνικό, αλλά δεν είναι μόνο τεχνικό. Γιατί μία παραγωγή μεγάλου μήκους είναι μια παραγωγή η οποία προετοιμάζεται 4-5 μήνες και τα γυρίσματα είναι διαρκή επί 36 μέρες. Διαρκή. Δεν υπάρχουν παύσεις. Είναι μια πολύ σκληρή δουλειά δηλαδή. Όποιος έχει κάνει μεγάλου μήκους ταινία, όλα τα υπόλοιπα του φαίνονται εύκολα. Άρα οι διορθωτικές κινήσεις που μπορείς να κάνεις, αν υπάρχουν σημεία φυγής του προϋπολογισμού, σημαίνουν άμεση ενημέρωση και οι διορθωτικές κινήσεις που θα κάνεις, δεν είναι δικές σου απολύτως. Πρέπει να συναντηθείς με το Σκηνοθέτη, πρέπει να συναντηθείς με το Διευθυντή Φωτογραφίας κοκ. Άρα λοιπόν, δεν είναι απλώς ένα εργαλείο. Είναι μια εικόνα η οποία μπορεί να αλλάξει και

τη ροή της παραγωγής, όταν διαπιστώσεις ότι αρχίζεις και εκτρέπεται από το budget. Ζήτησα αυτά. Προς τιμήν τους, τα πήρα. Όταν έφτασα σε μια θέση, όταν οι ρόλοι αλλάζανε κι ήρθα σε μια θέση έχοντας Παραγωγούς κάτω από μένα, η εμπειρία η δική μου δηλαδή έγινε και ιδεολογία όσον αφορά το επόμενο βήμα.

Περισσότερες δυσκολίες συνάντησε η Όλγα Μαλέα στην πρώτη κινηματογραφική δουλειά της το 1997, τον «Οργασμό της Αγελάδας». Η ταινία σημείωσε μεγάλη εμπορική επιτυχία, αλλά κατά τη διάρκεια της παραγωγής της, η νεαρή τότε σκηνοθέτιδα δυσκολεύτηκε να πείσει κάποιους από τους συνεργάτες της λόγω του ότι ήταν πρωτοεμφανιζόμενη:

Έπρεπε να είναι μια ταινία kitsch. Θέλω να πω ότι δεν μπορείς να έχεις μια ταινία με τίτλο «Ο Οργασμός της Αγελάδας» και να μην είναι κωμωδία ή να μην είναι kitsch. Η Art Director ήθελε να έχει παστελ χρώματα και εγώ έλεγα «Κάνε το εσωτερικό του σπιτιού ροζ». Εννοώ ροζ τριανταφυλλί. Και είπε «Όλγα, αυτά τα πράγματα δεν υπάρχουν.». Είπα «Πηγαίνετε στην ελληνική επαρχία και θα δείτε ότι υπάρχει βεραμάν», ξέρετε σαν ανοικτό πράσινο. Είπα, «Έχω αυτές τις αναμνήσεις.» Θα μου πείτε, μεγάλωσε στην πόλη. Ναι, μεγάλωσα στην πόλη, αλλά ξέρετε οι παππούδες μου ήταν στην Καλαμάτα και στο σπίτι τους το μπάνιο ήταν ροζ. Εννοώ ροζ. Ροζ! Και η κουζίνα ήταν πράσινη! Και ήθελα αυτό το συλ. [Η Art Director] δε θα το έκανε όμως αυτό, ή θα εξαφάνιζε τις αφίσες, ή θα έφτιαχνε μια αφίσα αγελάδας που ήταν πολύ όμορφη ή κάτι τέτοιο. Και έδινα στον άλλο Σεναριογράφο, που είναι από τη Λάρισα, επί εποχής δραχμής, του έδινα 5.000 δραχμές, 10.000 δραχμές, και πήγαινε κρυφά και αγόραζε [kitsch] πράγματα και τα έφερνε στο σει όταν η Art Director έφευγε από το σει και έτσι κάναμε [την ταινία]. Κι αυτό ήταν ένα πολύ δύσκολο πράγμα, εννοώ πολύ δύσκολο, εάν οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζεσαι δεν μοιράζονται αυτό το όραμα, στην πραγματικότητα το πολεμούν.

5.5 Δημιουργική Ελευθερία και Ευελιξία

Όταν ο ηγέτης ενστερνίζεται μια κουλτούρα ελευθερίας, επιτρέπει στους εργαζόμενους να απελευθερώσουν τη δημιουργικότητά τους. Δύο συνεντευξιαζόμενοι από την Cardlink SA περιέγραψαν πως η ευέλικτη δομή και η κουλτούρα ελευθερίας απελευθερώνει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων:

Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης Καινοτομίας & Ανάλυσης Δεδομένων: Είναι μια κουλτούρα η οποία έρχεται από τον CEO, από πάνω προς τα κάτω. Γιατί η δομή πολλές φορές περιορίζει τους ανθρώπους στη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα. Το ελεύθερο φόρμα απελευθερώνει τη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Είναι βέβαιο ότι δεν έχει όρια αυτό. Αν είναι συγκεκριμένα projects, που έχουν να κάνουν

με κάποιο πελάτη ή με κάποια εταιρεία, με κάποιο παραδοτέο, εκεί εντάξει, υπάρχει πάντα το alignment. Αλλά προσπαθώ και προσπαθούμε να μη βάλουμε κουτάκια, να μην περιορίσουμε τη δημιουργικότητα ή τη φαντασία των ανθρώπων. Γιατί μπορεί πραγματικά, αν νιώσουν κι αυτοί ότι έχουν τη δύναμη και την ελευθερία να δημιουργήσουν πράγματα, μπορεί να σε πάνε πολύ μακριά, και το ελπίζω, και το θέλω και το πιστεύω ότι μπορεί να δώσει [καλά αποτελέσματα].

Senior Relationship Manager: Η πρωτοβουλία που δίνεις στον άνθρωπο παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Νιώθει πιο ελεύθερος να σκεφτεί και να το πάει κι ένα βήμα παραπέρα μόνος του, χωρίς να του πεις ότι πρέπει να πας αυτό από εδώ εκεί.

Σύμφωνα με την Όλγα Μαλέα, η δημιουργική ευελιξία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συγγραφής σεναρίων. Ο τόπος στον οποίο διαδραματίζεται μια ιστορία και οι άνθρωποι του τόπου αυτού την εμπνέουν σε τέτοιο σημείο ώστε αν η ιστορία λάμβανε χώρα σε διαφορετικό τόπο θα ήταν εντελώς διαφορετική. Επί παραδείγματι, μας ανέφερε για την ταινία της «Πρώτη Φορά Νονός», η οποία κυκλοφόρησε το 2007:

Αν δεν είχαμε πάει στην Κρήτη και αν δεν είχαμε δει όλα αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κρητικής κουλτούρας και τη συγκεκριμένη φύση και τοπίο και τους σκαντζόχοιρους, δεν θα είχαμε γράψει αυτό το σενάριο. Κι ίσως, αν είχαμε πάει στην Αριζόνα, ίσως θα ήταν μια παρόμοια ιστορία με τον πατέρα και τον γιο, ξέρετε, ο πατέρας να περιμένει ότι ο γιος θα είναι ο ίδιος με αυτόν και ο γιος να επαναστατεί με πολύ λεπτό τρόπο, αλλά, όλη η ουσία της ιστορίας, δηλαδή οι εικόνες θα ήταν εντελώς διαφορετικές.

Ωστόσο, υπάρχουν πάντα κάποιες παράμετροι στις οποίες συμμορφώνεται η δημιουργικότητα μέσα σε μια επιχείρηση. Η ηγεσία μπορεί να υποστηρίζει τον πειραματισμό, αλλά η δημιουργικότητα δεν είναι αυτοσκοπός, όμως μας είπαν ο Επικεφαλής Ψηφιακής Καινοτομίας και Ψηφιακού Μετασχηματισμού του Ομίλου Mellon Technologies και ο Ιδρυτής και Δημιουργικός Διευθυντής της k2design:

Επικεφαλής Ψηφιακής Καινοτομίας και Ψηφιακού Μετασχηματισμού, Mellon Technologies SA: Εγώ θεωρώ ότι είμαι τυχερός γιατί δίνεται αρκετός χώρος, τα μυαλά είναι ανοικτά, οι άνθρωποι δεν είναι μεγάλοι, βλέπουνε καινούριες ιδέες. Ο λόγος του ότι είμαστε συνέχεια με αυτές τις τεχνολογίες, βρισκόμαστε και σκεφτόμαστε με αυτό τον τρόπο, οπότε υπάρχει η λεγόμενη βοήθεια από το top management στο να υπάρχει experimentation σε νέες τεχνολογίες γιατί, πρώτον, βοηθάει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, αλλά από την άλλη είναι ότι οι vendors που συνεργάζεσαι κάνουν καινοτομία και σου δίνουν την καινοτομία να την εφαρμόσεις.

Γιάννης Κουρούδης, Ιδρυτής και Δημιουργικός Διευθυντής, k2design: Θέλω να πιστεύω ότι δίνω πολύ μεγάλη ελευθερία. Το δύσκολο, το σφικτό κομμάτι έχει να κάνει περισσότερο είτε με τους κώδικες, είτε με τους κανόνες του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πρόκειται να κάνουμε. Πριν λίγο είχα κάποιες κυρίες, ήταν οδοντίατροι, που θέλουν να κάνουν ένα site. Εκεί ξεκινάει η μία και λέει «Μου αρέσει πάρα πολύ η pop-art και θέλω χρώματα κι αρώματα». Και λέω και μένα μου αρέσει πάρα πολύ η pop-art, αλλά όταν θέλω εγώ να πάω σ' έναν οδοντίατρο και θέλω να μπω στο site, θέλω να πειστώ ότι καταρχήν είναι σοβαρός γιατρός. Και όχι ότι είναι κουκουρούκου, ότι είναι δυο λαλούν και τρεις χορεύουν. Άρα λοιπόν εκεί υπάρχουν κώδικες που σου λένε ότι συνήθως θα παίξουμε με λευκά. Με λευκά και αυστηρό τρόπο συμπεριφοράς. Δηλαδή, δεν κάνεις παιχνιδάκια, δεν κάνεις σαχλαμαρίτσες. Άρα, λοιπόν, τη δυσκολία δε θα τη βάλω εγώ στους συνεργάτες μου. Τη βάζει το ίδιο το προϊόν, δηλαδή το μήνυμα που πρέπει να βγάλουμε. Το σημεινόμενο που πρέπει να υπάρχει το δίνει το ίδιο το αντικείμενο, η ίδια η υπηρεσία που υπάρχει. Αυτό είναι το θέμα.

5.6 Δημιουργική Ταυτότητα

Η δημιουργική ταυτότητα διαφυλάσσεται και εξελίσσεται στο χρόνο, ανάλογα με την εποχή και τα ερεθίσματα, γεγονός που είναι κρίσιμης σημασίας για τη σύνθεση δημιουργικών έργων. Τι συμβαίνει όμως σε μια εταιρεία της οποίας το έργο βασίζεται σε μια σειρά από projects μικρής διάρκειας, όπου κάθε ένα από αυτά τα επί μέρους έργα οφείλει φυσικά να προβάλλει την ταυτότητα του εκάστοτε πελάτη; Πώς δύναται μια τέτοια εταιρεία να συνδυάζει τη δική της δημιουργική ταυτότητα με τη δημιουργική ταυτότητα του εκάστοτε πελάτη; Ο Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της Stefi and Lynx Productions μας εξηγεί ότι για να διαφυλάξουν την εταιρική τους ταυτότητα, συνεργάζονται με συγκεκριμένους εξωτερικούς παραγωγούς, οι οποίοι «δεσμεύονται» άτυπα με το να μην αναλαμβάνουν δουλειές από άλλες εταιρείες και είναι ουσιαστικά εκείνοι που αναπτύσσουν και εξελίσσουν τη δημιουργική ταυτότητα της εταιρείας παραγωγής:

Εδώ συμβαίνει το εξής: Υπάρχουν στον τομέα διαφημιστικής παραγωγής, υπάρχουν σ' εμάς πέντε παραγωγοί, οι οποίοι δεν είναι μόνιμοι, δεν είναι στο payroll. Αλλά κάνουν όλες τις δουλειές της εταιρείας, υπό την έννοια ότι έχουν μόνιμη συνεργασία μαζί μας. Και στο επίπεδο μάλιστα εκείνο δημιουργείται και μία άτυπη δεοντολογία, ότι δεν μπορούν να κάνουν δουλειά για άλλη εταιρεία. Ακόμα και σε περίοδο που μπορεί να μην έχουμε πολλή δουλειά, και μπορεί να κάθονται -- αυτό ισχύει και για τους παραγωγούς των άλλων εταιριών -- παρόλο που δεν είναι υπάλληλοί σου,

είναι οι αφοσιωμένοι παραγωγοί σου, να το πω έτσι. Για ένα λόγο επίσης παραπάνω. Ο τρόπος που επιλέγεις τους παραγωγούς σου, και επειδή αυτοί εκπροσωπούν επί της ουσίας την εταιρεία -- όχι σε όλα τα επίπεδα, αλλά στη διαδικασία την παραγωγική, που όμως είναι σημαντική -- ουσιαστικά αυτοί δημιουργούν και την ταυτότητα της εταιρείας σου. Άρα δε θες ούτε να διασπαστεί η ταυτότητα, ούτε να τη δανείσεις κάπου αλλού, ούτε να προσεταιριστείς μια άλλη ταυτότητα που δε σου πηγαίνει επειδή είναι ένας καλός παραγωγός κλπ. Άρα, μεταξύ μας, έχει δημιουργηθεί μία δεοντολογία, στην οποία αυτοί οι πέντε παραγωγοί, ή οι τρεις, οι δύο, ο ένας, ο καθένας έχει όσους αντέχει ανάλογα με τη δουλειά, γιατί όπως είπαμε δεν είναι στο payroll, πληρώνονται ανά project. Αυτοί δε συνιστούν ομάδες μεν, αλλά συστήνουν ομάδες κάθε φορά διαφορετικές, πλην όμως αυτοί είναι πάντα εδώ. Οι συγκεκριμένοι πέντε. Μέσα στον καιρό, μπορείς ν' αλλάζεις, ή να θέλει να φύγει [κάποιος παραγωγός], αυτό θα στο πει. Θέλω να φύγω, θέλω να πάω αλλού, θέλω να κάνω μια άλλη δουλειά ή θέλω να πάω σε μια άλλη εταιρεία. Οκ, κανένα πρόβλημα. Αυτοί λοιπόν οι άνθρωποι, για κάθε project, θα φτιάξουν μια άλλη ομάδα.

Η εταιρική δημιουργική ταυτότητα εξελίσσεται στο χρόνο και στις πιο σταθερές ή μόνιμες δημιουργικές ομάδες. Η Δήμητρα Κολοτούρα, Συνιδρύτρια και Διευθύνουσα Σύμβουλος της Zeus + Dione, μας εξιστορεί πώς το όραμα των ιδρυτών αποτυπώθηκε στην επωνυμία της εταιρείας και στη συνέχεια πόσο σημαντική ήταν η συνέπεια στη δημιουργική ταυτότητα, η οποία εξελίσσεται με γνώμονα τα βασικά χαρακτηριστικά του δημιουργικού οράματος:

Το όνομα μας το Zeus + Dione μας το βρήκε ο Ευθύμης ο Φλίππου. Προσπαθήσαμε αρκετό καιρό να βγάλουμε μόνοι μας ένα όνομα. Το Zeus μόνο του το είχαμε πει, το Aphrodite μόνο του το είχαμε πει, είχαμε πει του κόσμου τα πράγματα, αλλά όταν καθίσαμε σε ένα τραπέζι με τον Ευθύμη και του είπαμε, να αυτό κάνουμε, κοίτα τα πρώτα δείγματα, κλπ., γύρισε αυτός και είπε μία ιστορία, «διότι εσείς λέτε ιστορίες, και το όνομα σας θα πρέπει να λέει μία ιστορία». Οπότε εκεί μας άρεσε. [...] Αφού έχεις χτίσει ένα όνομα, πρέπει να είσαι συνεπής στην ταυτότητα και από εκεί και πέρα να έχεις ένα μικρό χώρο να παίξεις με το ένστικτο σου, με αυτό που νομίζεις, χωρίς να επιβαρύνεις όμως αυτό που ήδη έχεις χτίσει. [...] Πρώτα απ' όλα η δική μας αισθητική είναι πιο απλή, με έναν τρόπο δωρική. Είναι ένα term που προσπαθώ [να χρησιμοποιώ] όποτε μιλάω στο εξωτερικό και σε συνεντεύξεις. Πάντα λέω ότι μπορεί να είναι ευρέως γνωστό να λέμε ότι είναι «minimalistic» το style, εγώ θα το λέω «δωρικό». Οπότε ναι, είναι στο DNA του brand το δωρικό. Το δωρικό, οι κολώνες, παντού σε κάθε κολεξιόν έχουμε αυτές τις αναφορές.

5.7 Δίκτυο και Σχέσεις

Η σύνθεση ενός δημιουργικού έργου κάποιες φορές επιβάλλει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών οργανισμών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας συνεργασίας αποτελεί η Υπηρεσία «Card on Delivery» προϊόν της συνεργασίας μεταξύ της Cardlink και της ACS, δύο οργανισμών του ομίλου Quest. Ο Εμπορικός Διευθυντής της Cardlink, μας εξηγεί την ανάγκη που υπήρχε στην αγορά, πως καλύφθηκε από αυτήν την υπηρεσία και πώς συνεργάστηκαν οι δύο εταιρείες για να αναπτύξουν ένα άρτιο καινοτόμο προϊόν:

Την payment εφαρμογή για περιβάλλον Android την έχουμε φτιάξει εμείς. Μπορείς να έχεις σε ένα τάμπλετ μια εφαρμογή δικιά μου και μια εφαρμογή δικιά σου και να δουλεύουν ανεξάρτητα. Άρα κάνεις ό,τι κάνεις για την ACS, και όταν έρθει η ώρα της πληρωμής, ανοίγεις άλλο application, ξεχωριστό. Και δε μιλάνε αυτά τα δύο. Οπότε, τι είπαμε: Ότι δεν μπορούν να λειτουργούν τα δύο ξεχωριστά. Τους δώσαμε το πρωτότυπο το SDK [Software Development Kit] εμείς, πήγαν στους developers τους, που έχουν φτιάξει τη δικιά τους ταμειακή εφαρμογή, και τις ενοποίησαν, έτσι ώστε να κάνουν ό,τι είναι να κάνουν, κι όταν πατάνε πληρωμή μέσα στο ίδιο το application το δικό τους, να εμφανίζονται τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται για την πληρωμή. Η ACS έχει τους ανθρώπους της, εμείς τους ανθρώπους μας. Και βάζουμε τους ανθρώπους σαν ομάδα έργου. Εμείς πρέπει να παραδίδουμε το SDK στους developers και μετά αρχίζουν οι developers να κάνουν τα δικά τους. Υπάρχει support on going, ερωτοαπαντήσεις, και κάποια στιγμή, μόλις οι developers είναι έτοιμοι, πάμε σε testing, σε UAT [User Acceptance Testing], σε bugging-debugging και ούτω καθεξής. Οπότε μετά είμαστε ένας άνθρωπος από την ACS, ένας άνθρωπος από μας.

Επίσης, ο συνεκτικός δημιουργικός ηγέτης βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση για να επισυνάψει συνεργασίες που θα καλύψουν πιθανή έλλειψη γνώσεων ή και πόρων προκειμένου να γίνει εφικτή η υλοποίηση ενός δημιουργικού έργου. Από το χώρο της δημιουργίας indie παιχνιδιών, ο Level Designer, Business Administrator και Συνιδρυτής της Pixel Reign μας εξηγεί τη στρατηγικής σημασίας επιλογή publishers για το πρώτο παιχνίδι της Pixel Reign:

Για να φτάσει στα μάτια του κόσμου ένα παιχνίδι, δεν γίνεται τόσο εύκολα, επειδή υπάρχει τρομερός ανταγωνισμός. Θέλει promotion και το κεφάλαιο που θέλει αυτό το promotion, δεν είναι μικρό και ούτε είναι εύκολα διαχειρίσιμο. Δηλαδή, για να γίνει ένα παιχνίδι γνωστό, μπορεί να χρειαστεί και πολλές χιλιάδες ευρώ, τα οποία, αν δεν ξέρεις ακριβώς να τα διαχειριστείς, μπορεί να πάνε όλα καμένα. Και λόγω εντός εισαγωγικών φόβου, που δε θα το έλεγα φόβο, θα το έλεγα κοινή λογική, γιατί, όταν δεν ξέρεις κάτι που έχει να κάνει με κεφάλαιο και επένδυση ουσιαστικά, καλό

θα ήταν να συνεργαστείς με κάποιον τρίτο, ο οποίος ξέρει πως θα το κάνει και έχει και το κεφάλαιο, ώστε να ρίξει το δικό σου ρίσκο. Εδώ έρχονται οι publishers ουσιαστικά. [...] Στα video games υπάρχουν οι publishers που η δουλειά τους είναι να πάρουνε το παιχνίδι που έχεις φτιάξει εσύ, να το βάλουνε σε όσο περισσότερα stores γίνεται ώστε να μπορεί να το αγοράσει ο κόσμος από όσα περισσότερα μέρη και να κοιτάξει να το προμοτάρει. Εμείς με το Robbie [Robbie Swifthead and the Orb of Mysteries, το πρώτο παιχνίδι της εταιρείας] συγκεκριμένα δεν κλείσαμε μόνο ένα deal, που οι περισσότεροι indie [Independent] developers δεν παίρνουν ούτε ένα, γιατί είναι δύσκολο. Γιατί όπως οι επενδυτές, αντίστοιχα και οι publishers κοιτάνε πολύ προσεκτικά πού θα επενδύσουν. Εμείς τώρα κλείσαμε και ένα τρίτο συμβόλαιο για το Robbie. Οπότε ο κάθε publisher παίρνει δικαιώματα, ο ένας πήρε, ας πούμε, για την Κίνα ολόκληρη, ο άλλος πήρε για όλες τις περιοχές εκτός από την Κίνα, αλλά μόνο σε PC και κονσόλες και ο τρίτος πήρε το mobile παντού εκτός από την Κίνα. Οπότε το κάναμε κάπως έτσι.

Το δίκτυο γνωριμιών και οι σχέσεις του ηγέτη είναι πολλές φορές κρίσιμης σημασίας για την ποιότητα του δημιουργικού αποτελέσματος. Ρωτήσαμε την Όλγα Μαλέα εάν την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ένα μειωμένο budget επηρέασε τη δημιουργικότητά της:

Απλώς πήραμε πολλή υποστήριξη, όπως για παράδειγμα νοικιάσαμε την κάμερα σχεδόν δωρεάν, το στούντιο ATA μας έδωσε δωρεάν τα φώτα, τα φορητά και το στούντιο που εργαστήκαμε, δεν πληρώσαμε ενοίκιο, το σπίτι ήταν του φίλου μου, όλοι οι τεχνικοί -- ήταν εξαιρετικοί τεχνικοί -- πληρώθηκαν το ¼ [της συνηθισμένης αμοιβής], οπότε δεν το βλέπετε, βλέπετε μια τέλεια ταινία, αλλά πήραμε πολλή υποστήριξη όσον αφορά τα «καλούδια» και έτσι κάναμε την ταινία. [...] Δε φαίνεται [ότι το μειωμένο budget επηρέασε τη δημιουργικότητα], όχι. Σχεδιάστηκε με πλήρη ομάδα και τα πάντα.

5.8 Κοινωνικές, Πολιτικές και Συναισθηματικές Δεξιότητες

Στην έκφραση της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση, ο ηγέτης επίσης καλείται να επικοινωνήσει το όραμα του και να πείσει τους εκάστοτε εμπλεκομένους για το δημιουργικό αποτέλεσμα. Ο Γιάννης Κουρούδης, Ιδρυτής και Δημιουργικός Διευθυντής της k2design μας διηγείται ένα περιστατικό όπου έπρεπε να πείσει τον πελάτη Γιώργο Κορρέ, ιδρυτή της Korres Natural Products SA, να αποφύγει την απλή «αντιγραφή» και να αποδεχθεί μια νέα δημιουργική πρόταση για τη συσκευασία των προϊόντων της Korres Natural Products SA, η οποία αργότερα αποδείχθηκε εξαιρετικά επιτυχημένη:

Έρχεται λοιπόν στο γραφείο και μου φέρνει ένα μπουκάλι της [γνωστής αντίστοιχης εταιρείας] και μου λέει «θέλω να μου κάνεις ένα ακριβώς ίδιο». Του λέω «αυτό απαγορεύεται δια ροπάλου». «Μα θέλω να κάνω ένα ίδιο». Τέλος πάντων, προσπαθώ να καταλάβω τι θέλει, ποιος είναι, τι κάνει και όλα τα υπόλοιπα και του προτείνω λίγο πολύ αυτό που ήταν μέχρι πρόσφατα η συσκευασία. Που ήταν πολύ μίνιμαλ, πολύ καθαρές κτλ. Τα βλέπει, λέει, «Δε μ' αρέσει τίποτα από αυτά που μου δείχνεις». Προσπαθώ να του εξηγήσω ότι κι αυτό έχει τρομερή προοπτική, ότι είναι μοναδικό, ότι θα σε βοηθήσει για τα επόμενα σου βήματα κλπ. Και λέει «θα πάω να δείξω [στους πιθανούς πελάτες] και θα μου πουν τη γνώμη τους». Έρχεται μετά από περίπου δέκα μέρες. Μου λέει, «όχι μόνο δεν τους αρέσουν, αλλά θεωρούν απαράδεκτα όλα αυτά που έχεις κάνει». Δυστυχώς, από μια μεριά, η επιχειρηματολογία μου τότε ήταν να του μιλήσω «γαλλικά». Και τελικά είπε, τι έχω να χάσω. Δηλαδή, επειδή τον είχα ζαλίσει. Λέει, τι έχω να χάσω, 2,5 εκατομμύρια δραχμές ήταν όλα και όλα, ήταν πολύ λίγα για τα σημερινά δεδομένα. Και έτσι ξεκίνησε. Κι έτσι έφτασε εδώ που έχει φτάσει σήμερα.

Πολλές φορές, η κοινωνική προσφορά αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του δημιουργικού οράματος. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί η Zeus + Dione, για την οποία η κοινωνική προσφορά είναι μέρος του δημιουργικού οράματος των ιδρυτριών της. Στόχος τους, όπως ανέφερε η Δήμητρα Κολοτούρα, ήταν και είναι να βρουν και να αναδείξουν μικρές βιοτεχνίες και οικοτεχνίες ανά την Ελλάδα, οι οποίες τελικά εντάχθηκαν στο οικοσύστημα της Zeus + Dione και αναπτύσσονται μαζί της, είτε είναι παραγωγοί μεταξιού, είτε κεντημάτων, είτε άλλων πρώτων υλών:

Είμαστε παντρεμένοι μαζί του [με τον παραγωγό μεταξιού], οπότε όσο κάνουμε grow εμείς, κάνει grow κι εκείνος. Ξεκινήσαμε με 100 μέτρα [μετάξι] και τώρα κάνει 24 χιλιόμετρα τον χρόνο, οπότε αυτό επιτεύχθηκε. Από εκεί και πέρα, έχουμε διάφορα άλλα πιο μικρά workshops, στο Μέτσοβο, στο Άργος είναι ένα άλλο ωραίο εργαστήριο που ήταν ένας άνθρωπος μόνος του που έραβε τις παραδοσιακές στολές με βαθιά γνώση στην κεντητική και στην τέχνη των μοτίβων, δηλαδή μιλάς με την καθηγήτρια λαογραφίας για τα κεντήματα και ο Άρης στο Άργος τα ξέρει καλύτερα από την καθηγήτρια, ποιο κέντημα είναι σε ποια περιοχή γιατί και πώς και όλα αυτά. Τώρα ο Άρης, από εκεί που ήταν ένα δωματιάκι και μόνος του έραβε στολές, έχει πάρει και τους δύο διπλανούς [χώρους], έχει πάρει κόσμο, έχει πάρει μηχανές, έχει πάρει αργαλειούς και έχει μεγαλώσει. Αυτό είναι το ζητούμενο για αυτό που θέλουμε να κάνουμε εμείς. [...] Για δέρμα στο σανδάλι βρήκαμε έναν ωραίο συνεργάτη, ένα μικρό γραφείο κάπου στο Περιστέρι. Εμάς, ο σκοπός μας είναι αυτοί να γίνονται γνωστοί και να πηγαίνουν μετά κι άλλοι να κάνουνε δουλειές μαζί τους, οπότε αυτός είναι μία τέτοια περίπτωση που πήγαν μετά κι άλλοι και τώρα έχει ένα φανταστικό χώρο πολύ μεγαλύτερο.

Κατά τη διάρκεια μιας δημιουργικής σύνθεσης, οι τριβές ή και οι συγκρούσεις μεταξύ

των μελών μιας ομάδας είναι συνήθως αναπόφευκτες, κυρίως λόγω των ετερογενών δημιουργικών συνεισφορών των διάφορων ατόμων ή/και ομάδων που εμπλέκονται στο έργο. Ο δημιουργικός ηγέτης πρέπει λοιπόν να έχει αναπτυγμένες δεξιότητες διαχείρισης έντονων καταστάσεων, να θέτει όρια και να εξισορροπεί αντικρουόμενα συμφέροντα και επιδιώξεις. Σύμφωνα με τον Εμπορικό Διευθυντή του FMCG τομέα της Entersoft SA, αν συμφωνηθούν σωστά τα παραδοτέα στην αρχή ενός έργου, οι πιθανές εντάσεις με τον πελάτη μπορούν να αποφευχθούν:

Θα έλεγα να προσέξει ο project manager, να ξέρει ακριβώς ποια είναι τα παραδοτέα, γιατί όταν έχεις να κάνεις με 300 χρήστες, πολλές φορές τα παραδοτέα είναι moving target. Τα οποία δυσχεραίνουν πάρα πολύ την υλοποίηση, το κόστος, αλλά και την ικανοποίηση του πελάτη, καθυστερεί σε χρόνο κτλ. Άρα, το πώς κλειδώνουν τα παραδοτέα και πώς αυτά τα συμφωνούν και οι δύο πλευρές, χωρίς δυνητικές συγκρούσεις.

Σε πιο καλλιτεχνικούς χώρους, όπως στις διαφημιστικές παραγωγές, οι συγκρούσεις ως ένα σημείο είναι γόνιμες και αποτελούν μέρος της δημιουργικής διαδικασίας. Άποψη που υποστηρίζει και ο Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της Stefi and Lynx Productions:

Οι συγκρούσεις είναι πάντοτε υπαρκτές και μάλιστα ως ένα επίπεδο είναι αναμενόμενες και σε ένα άλλο επίπεδο είναι και γόνιμες. Δεν πρέπει να γίνει ποτέ το λάθος, ειδικά σ' αυτήν τη δουλειά, να προσευχόμαστε τα πράγματα να πηγαίνουν όλα ήσυχα και ομαλά. Αν εισακουστεί η προσευχή μας, έχουμε χάσει. Είναι αυτό που λένε, να φοβάσαι μην πραγματοποιηθούν οι ευχές σου. Αυτή η δουλειά είναι δημιουργική. Η δημιουργία βασίζεται στη διαλεκτική και η διαλεκτική βασίζεται στις συγκρούσεις. Δε γίνεται αλλιώς. Άρα ως ένα σημείο, η Γενική Διεύθυνση ή η Διοίκηση μιας εταιρείας, αυτή δηλαδή η οποία παρακολουθεί το γίγνεσθαι των Παραγωγών, και των ατόμων και των πρότζεκτ, πρέπει να έχει την ικανότητα να κρίνει ως ποιο σημείο οι συγκρούσεις που τους μεταφέρονται ότι συμβαίνουν -- γιατί θέλουμε να ξέρουμε τι γίνεται -- είναι συγκρούσεις οι οποίες είναι γόνιμες και ως ποιο σημείο αυτό έχει εκτραπεί και περνάμε σε συγκρούσεις οι οποίες είναι φθοροποιές και τότε, ναι, τότε θα πρέπει να επεμβούμε.

Ο ίδιος τονίζει ότι ο ηγέτης σε αυτόν το χώρο παίρνει το ρόλο του διπλωμάτη-ψυχαναλυτή για να διαχειριστεί όλες αυτές τις διαφορετικές προσωπικότητες και να μπορέσει να πάρει τις συνεισφορές τους για να συνθέσει ένα άρτιο δημιουργικό αποτέλεσμα:

Αν θέλετε να μάθετε την ουσία της δουλειάς μας, στην εξέλιξη της δουλειάς μας, οι Παραγωγοί, πολύ περισσότερο οι Διοικήσεις των εταιριών παραγωγής, είναι διπλωμάτες-ψυχαναλυτές. Αυτή είναι η δουλειά μας.

Όλα τ' άλλα που σας λέω είναι παρεμπιπτόντως. Δηλαδή, εάν αναπτύξουμε διπλωματικές ικανότητες κι ένα όσο μπορούμε πιο απλοϊκό, λαϊκό -- γιατί δεν τα έχουμε μελετήσει αυτά, εννοείται -- αναλυτικό βλέμμα πάνω στις επαφές και σχέσεις που έχουμε με τους ανθρώπους, είμαστε πάρα πολύ καλοί στη δουλειά μας. Τότε μόνο είμαστε πολύ καλοί στη δουλειά μας. Όλα τ' άλλα που είπαμε, είναι σωστά, είναι χρήσιμα, είναι σημαντικά. Αν δεν έχεις όμως αυτά τα δύο, είναι άχρηστα. Γιατί δεν είναι μόνο ότι συναντάμε μια τεράστια ποικιλία ανθρώπων. Τεράστια. Δηλαδή, ο καθένας από μας οφείλει να γνωρίζει χίλιους ανθρώπους. Ηθοποιοί μέχρι και τον Βοηθό Ηλεκτρολόγου, οφείλεις να τον ξέρεις. Είναι και θέμα ευγένειας και σεβασμού να τον ξέρεις. Κι όλα αυτά δεν τα λέω γιατί είμαι καλό παιδί. Αυτή η ευγένεια κι αυτός ο σεβασμός θα επιστρέψουν σε σένα. Θα γεννήσουν το φιλότιμο. Άρα λοιπόν, στη Διοίκηση εδώ επάνω, και σε κάθε εταιρεία, μπορεί να έρθει κι ένας γενικών καθηκόντων να σου πει τον πόνο του. Δε μιλάμε για οικονομικά θέματα. Μιλάμε για τρόπους συμπεριφοράς που συνάντησες, ένα γύρισμα ή οτιδήποτε. Άρα, πρέπει να έχεις την ευελιξία. Πολύ ισχυρές προσωπικότητες, στο level που μιλάμε βέβαια. Μια ισχυρή προσωπικότητα, βέβαια, αν πάμε κάποια βήματα πιο πίσω, έχει ένα ισχυρό εγώ για να τη στηρίξει -- δε γίνεται διαφορετικά -- την ευελιξία του οποίου οφείλεις να ανακαλύψεις, προκειμένου να μπορέσεις εσύ να κάνεις τη δουλειά σου. Το θέμα ποιο είναι, ότι η θέση σου, δεν είναι θέση ισχύος. Άρα είσαι εσύ που πρέπει να κινείσαι ευέλικτα, όχι αυτός. Είσαι εσύ που πρέπει να βρεις τα περιθώρια μέσα στα οποία μπορείς να κάνεις τη διπλωματία ή να αναγνώσεις το χαρακτήρα του άλλου, για να κάνεις τη διπλωματία σου. Ακόμα και ο Σκηνοθέτης είναι σε θέση ισχύος. Ακόμα και ο Διευθυντής Φωτογραφίας είναι σε θέση ισχύος. Άρα λοιπόν όλους αυτούς τους ανθρώπους πρέπει να τους χειριστείς.

5.9 Συλλογική Ηγεσία

Η έρευνα για την έκφραση της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση έχει επίσης επικεντρωθεί σε οργανισμούς που η δημιουργική ηγεσία μοιράζεται και είτε είναι συλλογική (Hargadon & Bechky, 2006· Harvey, 2014· Harvey & Kou, 2013), είτε εναλλάσσεται (Davis & Eisenhardt, 2011), είτε εφαρμόζεται με αυθόρμητο τρόπο ανάλογα με τις καταστάσεις (Barrett, 1998· Vera & Crossan, 2004), είτε γίνεται ανάμεσα σε δύο ανθρώπους (Hunter et al., 2012· Reid & Karambayya, 2009· Sicca, 1997). Σε μια πρόσφατη μελέτη των κοινωνικών πρακτικών που χαρακτηρίζουν τη δημιουργία μιας νέας τηλεοπτικής συμπαραγωγής από την Australian Broadcasting Corporation με άλλους συνεργαζόμενους οργανισμούς και ανεξάρτητους καλλιτέχνες, οι Dovey et al. (2017) εντόπισαν τρεις πρακτικές ηγεσίας: τη συνετή δόμηση της ομάδας, το συλλογικό όραμα και την ενδυνάμωση των ανθρώπων που συνεισφέρουν στο έργο.

Αυτές οι πρακτικές υποστηρίζουν το διάλογο, τη συλλογική σκέψη και τις πιο «ήπιες» συμπεριφορές που επιτρέπουν στους διάφορους επαγγελματίες και τις ετερόκλητες ομάδες που συμμετέχουν στην παραγωγή να είναι πιο δημιουργικοί. Ένα σχετικό και κρίσιμο ερώτημα για τη συλλογική ηγεσία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι δημιουργικοί ηγέτες έχουν αναπτυχθεί. Πρόσφατα, οι Lee and Farh (2019) διαπίστωσαν ότι η εμφάνιση της δημιουργικής ηγεσίας σε τέτοια πλαίσια διαμορφώνεται από τον τύπο των συνεισφορών των μελών (εποικοδομητικές έναντι υποστηρικτικών), από το πότε γίνονται αυτές οι συνεισφορές (στάδιο γένεσης ιδεών έναντι σταδίου υλοποίησής τους) και από το βαθμό που τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας προσφέρουν εποικοδομητικές ή υποστηρικτικές συνεισφορές.

Άλλες πρόσφατες μελέτες έχουν τονίσει ότι η συλλογική ηγεσία δεν είναι συνώνυμη με την εξάλειψη του ρόλου του ηγέτη. Οι Friedrich et al. (2016) μελέτησαν πώς οι ατομικές διαφορές μεταξύ των ηγετών, το δίκτυο της ομάδας και τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε προβλήματος επηρεάζουν τρεις συμπεριφορές της συλλογικής ηγεσίας: την επικοινωνία, την ανάπτυξη δικτύων και την αλληλεπίδραση ηγετών-ομάδων. Επιπλέον, παρατηρώντας ότι οι δημιουργικοί ηγέτες πρέπει να διαχειρίζονται ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που συχνά δε σχετίζονται μεταξύ τους, οι Hunter et al. (2017) και Hunter, Allen, Heinen, and Cushenbery (2018) υποστήριξαν ότι η σύγκρουση ρόλων εμποδίζει τη δημιουργικότητα προκαλώντας πίεση, άγχος και αβεβαιότητα τόσο στους ηγέτες όσο και στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Οι Hunter et al. (2017) και Hunter et al. (2018) πρότειναν επίσης ότι οι εντάσεις και τα παράδοξα της δημιουργικότητας μπορούν να αντιμετωπιστούν με το να μοιραστεί η ηγεσία μεταξύ δύο ανθρώπων, οι οποίοι μέσω συντονισμένων προσπαθειών εμπλέκουν τους εργαζόμενους στην επίτευξη των διαφορετικών στόχων που προκύπτουν κατά τη γένεση και την υλοποίηση νέων ιδεών. Οι Hunter et al. (2017) και Hunter et al. (2018) συζητούν επίσης λεπτομερώς τις προκλήσεις, τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες που σχετίζονται σε αυτές τις περιπτώσεις διπλής ηγεσίας.

Εφόσον η δημιουργική ηγεσία μπορεί να μοιράζεται ή να εναλλάσσεται ανάλογα με την εξειδίκευση των εμπλεκομένων ή τις απαιτήσεις του έργου, ο ηγέτης με γνώμονα το συλλογικό όραμα δομεί την ομάδα και ενδυναμώνει τα μέλη για να συνεισφέρουν στο δημιουργικό αποτέλεσμα. Στην περίπτωση της Entersoft SA, σε σύνθετα έργα συμμετέχει ολόκληρη η αλυσίδα της διοίκησης μέχρι και το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Επίσης η εταιρεία φροντίζει να οργανώνει εργαστήρια και να δίνει βήμα σε όλους τους εργαζόμενους να διατυπώνουν τις απόψεις τους και τις ιδέες τους για τις τρέχουσες εργασίες της εταιρείας:

Εμπορικός Διευθυντής τομέα FMCG: Κοιτάζτε, όταν έχουμε τόσο σύνθετα έργα, νομίζω ότι είναι όλο το chain of command. Δηλαδή, ο CEO δεν είναι εκτός της διαδικασίας. Μάλιστα πολλές φορές γίνονται και workshops, όπου μαζεύεται ένας μεγάλος αριθμός από ανθρώπους και δεν υπάρχουν θέσεις και βαθμίδες. Ο καθένας λέει τη γνώμη του ως προς τα θέματα της ατζέντας. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να κάνουμε; Πού διαφωνείτε; Τι πιστεύετε ότι πρέπει να κάνουμε διαφορετικά; Αυτός ο βαθμός της συζήτησης, σε σχέση με το παρελθόν, θα έλεγα ότι είναι λίγο πρωτόγνωρος.

Ένα παράδειγμα για την εναλλαγή των ηγετικών ρόλων ανάλογα με την εξειδίκευση των εμπλεκομένων αποτελεί ο τρόπος λειτουργίας της Cardlink SA, στην οποία υπόλογος για τα έργα μπορεί να είναι οποιοσδήποτε ανάλογα με τις ικανότητές και τις δεξιότητές του. Άρα προσωρινά για τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου έργου η επίσημη ιεραρχία παύει να ισχύει:

Εμπορικός Διευθυντής: Στο project ιεραρχία δεν υπάρχει. Αρχηγός σε κάθε project είναι ο Accountable Owner. Εγώ μπορεί να είμαι team member σε ένα έργο, που μπορεί να το τρέχει κι άνθρωπός μου [υφιστάμενος] και επομένως να αναφέρομαι στον άνθρωπό μου. Μπορεί να είμαι σ' ένα έργο ενός άλλου ανθρώπου, που είναι στην ομάδα του Γιώργου. Σ' ένα έργο που τρέχω εγώ, έχω team member τον CEO. Μπαίνει μέσα, του λέω, εσύ θα κάνεις αυτό. [...] Όταν η ανάγκη να γίνει κάποιο development είναι εσωτερική, συνήθως το accountability είναι σ' αυτόν που έχει ανάγκη να το δημιουργήσει. Γιατί έχει βρει κάποιο κενό, θέλει να κάνει improve μια διεργασία, θέλει να κάνει introduce κάτι καινούριο, θέλει... whatever. Αυτός που το αναλαμβάνει συνήθως ξέρει, έχει μια σφαιρική εικόνα. Άρα έχει μια γνώση για το τι πάνω-κάτω χρειαζόμαστε και τι άλλο θα εμπλέξει μεσ' την εταιρεία, για να μην το χάσει. Και μετά έχει κάποια skills, να μπορεί να είναι λίγο οργανωτικός, να μπορεί να είναι δομημένος, να μπορεί να συντονίζει κοκ.

Την εναλλαγή του ηγετικού ρόλου τη βλέπουμε και σε μικρότερες εταιρείες συγκριτικά με την Cardlink SA, όπως για παράδειγμα στην Pixel Reign, όπου ανάλογα με το στάδιο

ανάπτυξης ενός παιχνιδιού και τις ικανότητες που απαιτούνται, αναλαμβάνει την ηγεσία και την επικοινωνία με τους εκάστοτε συνεργάτες από άλλες εταιρείες αυτός που έχει την απαιτούμενη γνώση να διεκπεραιώσει το έργο:

Level Designer, Business Administrator και Συνιδρυτής, Pixel Reign: Επειδή είναι συνειδητοποιημένο το ότι λειτουργούμε μέσα σε ένα χάος, χρησιμοποιούμε και τα αντίστοιχα εργαλεία, που μας επιτρέπουν να λειτουργούμε καλά μέσα σε αυτό το χάος. Όταν ο Νίκος [Senior Developer], ας πούμε, περιμένει από τον Γραφίστα να έχει έτοιμο ένα γραφικό, επικοινωνούν μέσω του Jira ή του Trello ή μέσω Skype, με όποιο τρόπο να φαίνεται ότι κάποιος έχει να κάνει κάτι και να το παραδώσει μετά στο Νίκο. Δηλαδή όσα έχουμε να κάνουμε καταγράφονται, τελειώνουν και μετά βάζουμε άλλα tasks στη θέση τους. Δηλαδή έτσι είναι όλες οι μικρές start-up, που αποτελούνται από λίγα άτομα. Όταν λέω λίγα, εννοώ κάτω των 100, ας πούμε, ώστε να υπάρχει ένα feedback loop, το οποίο επιτρέπει την άμεση επικοινωνία των ανθρώπων που σχετίζονται με το κάθε task individually. Επειδή όπως ο Νίκος δεν κάνει μόνο ένα πράγμα, κάνει πολλά πράγματα, οπότε πρέπει να μιλήσει με πολλά άτομα. Δεν μπορώ εγώ να του λέω «α, ο τάδε είπε αυτό» και να παίζουμε σπασμένο τηλέφωνο.

Ένα ακόμη ενδιαφέρον παράδειγμα συλλογικής ηγεσίας αποτελεί και η περίπτωση της Zeus + Dione. Η Δήμητρα Κολοτούρα, Συνιδρύτρια και Διευθύνουσα Σύμβουλος, χαρακτηριστικά περιγράφει πως οι δύο Ιδρύτριες και η Σχεδιάστρια λαμβάνουν αποφάσεις:

Κάποια χρονιά μια ιδέα της Μαρέβας (Συνιδρύτρια) ήτανε πάρα πολύ δυνατή και αμέσως με το που την ακούσαμε, γιατί εδώ μιλάμε για το συμφέρον όλων, δεν υπάρχουν egos, είπαμε, «ναι, ναι, ναι, αυτό θα κάνουμε». Μια άλλη φορά, είχε έρθει η Λύδια (Σχεδιάστρια) και είχε πει αστρολογία, πλανήτες και τα λοιπά και είπαμε «καλά, αυτό είναι φανταστικό!» Έχουμε μια τρομερή δημοκρατία σε αυτό και δεν υπάρχει αυτό το ανταγωνιστικό, «α εγώ το είπα έτσι και γιατί δεν το κάνουμε έτσι».

5.10 Διττός ρόλος ηγέτη

Στην έκφανση της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση, ο ηγέτης είναι μεν συχνά ο πρωταρχικός δημιουργός, ωστόσο, οι δημιουργικές και πολλές φορές ετερογενείς συνεισφορές άλλων επαγγελματιών είναι απαραίτητες για το τελικό δημιουργικό αποτέλεσμα. Η Όλγα Μαλέα, σκηνοθέτιδα και σεναριογράφος της ταινίας: «Ο Οργασμός της Αγελάδας» μας εξιστορεί τον τρόπο και τα ερεθίσματα που την έκαναν να σκεφτεί την ιδέα για αυτή την ταινία στο παρακάτω απόσπασμα:

Πώς γεννιέται μια ταινία; Κατά καιρούς αναρωτιέμαι, ξέρετε, από πού προέρχονται οι ιδέες και νομίζω ότι προέρχονται από κάθε είδους διαφορετικά ερεθίσματα. Θα μιλήσω για την πρώτη μου ταινία, τον «Οργασμό της Αγελάδας». Από πού προήλθε αυτός ο τίτλος; Για μένα ήταν «μια εικόνα-χιλίες λέξεις» κι αυτή η εικόνα ήταν μια αγελάδα. Έκανα ένα εκπαιδευτικό βίντεο για τον Μυκηναϊκό πολιτισμό και έπρεπε να πάω να δω ένα σφαγείο. Έτσι, πηγαίνοντας στο σφαγείο, έπρεπε να πάω με τον κτηνίατρο και ο τύπος λέει «Ναι, ναι, θα πάμε στο σφαγείο, αλλά πρέπει να πάμε σε μια αγελάδα τώρα». Είπα, αγελάδα; «Είναι σε οίστρο και πρέπει να την γονιμοποιήσω τεχνητά. Κάνω τεχνητή γονιμοποίηση. Η δουλειά μου είναι η τεχνητή σπερματέγχυση. Είμαι Πρόεδρος του Συλλόγου Τεχνητής Σπερματέγχυσης Αγελάδων Ελλάδας.» Είπα, εντάξει, λοιπόν, πάμε, πάμε να δούμε. «Ξέρετε για να γονιμοποιήσεις την αγελάδα, πρέπει να είναι σε οίστρο, διότι αν η αγελάδα δεν είναι σε οίστρο, δεν μπορεί να γονιμοποιηθεί. Απλώς κλωτσάει τον άνθρωπο που κάνει τη σπερματέγχυση». Κα είπα, «Πως καταλαβαίνετε όταν μια αγελάδα είναι σε οίστρο;» Και λέει «Ο οργασμός της αγελάδας είναι αποκαλυπτικός». Και γέλαγα για μέρες και μέρες με αυτό. Ο οργασμός της αγελάδας είναι αποκαλυπτικός. Ένα αποκαλυπτικό θέμα. Κι έτσι είχα αυτήν την ιδέα να φτιάξω μια ταινία για τα κορίτσια που μεγαλώνουν, που είναι τόσο διαφορετικά από τα αγόρια και ξέρετε τα αγόρια θέλουν να περάσουν από την πρώτη τους φορά και να μπουν στο παιχνίδι του σεξ και όλα τα κορίτσια είναι διστακτικά και πρέπει να είναι ο σωστός τύπος και πρέπει να είναι η κατάλληλη στιγμή και κάπως έτσι αυτά τα δύο έκαναν κλικ στην ιδέα να κάνω μια ταινία για δύο κορίτσια που χάνουν την παρθενιά τους και την αγελάδα σε οίστρο.

Από την άλλη πλευρά, όμως, μας εξηγεί ότι η παραγωγή μιας ταινίας είναι συλλογικό δημιουργικό αποτέλεσμα, αφού εκτός από το Σκηνοθέτη και ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής και ο Παραγωγός και οι Ηθοποιοί συνεισφέρουν με τον τρόπο τους στο γύρισμα. Ο Σκηνοθέτης όμως πρώτα πρέπει να επικοινωνήσει σωστά τις κατευθυντήριες γραμμές και να εμπνεύσει τους ανθρώπους να δημιουργήσουν το βέλτιστο αποτέλεσμα:

Είναι πολύ συνεργατικό αυτό το πλαίσιο. Αλλά αν δεν έχεις ξεκάθαρο όραμα για το τι θέλεις να γίνει σε μια ταινία, τότε οι άνθρωποι δεν μπορούν, οι συνεργάτες δεν μπορούν να αναπτυχθούν, επειδή δεν γνωρίζουν την κατεύθυνση, οπότε δίνεις μια γενική κατεύθυνση. Πρέπει να ξέρουν ότι είναι κωμωδία, είναι δράμα, έχει ζεστά χρώματα, είτε ψυχρά χρώματα, όπως το μπλε και το πράσινο, εννοώ ότι χρειάζεται μια κατεύθυνση και εκεί οι άνθρωποι ακμάζουν και φέρνουν το καλύτερο του εαυτού τους.

Συμπερασματικά, ο ρόλος του ηγέτη που λειτουργεί ως συνεκτικός ιστός είναι διττός. Αποτελεί τον πρωταρχικό δημιουργό, αλλά επιπλέον συνεργάζεται στενά με άλλους οι οποίοι συνεισφέρουν και αυτοί δημιουργικά στο τελικό αποτέλεσμα.

6. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συνθήκες Εμφάνισης της Δημιουργικής Ηγεσίας στις Επιχειρήσεις

Πέρα από τις τρεις εκφάνσεις δημιουργικής ηγεσίας οι οποίες συζητήθηκαν εκτενώς στις προηγούμενες ενότητες, το μεταθεωρητικό μοντέλο των Mainemelis et al. (2015) περιλαμβάνει και μια τέταρτη εκδοχή, τη χαμηλή/ μη δημιουργική ηγεσία, όπως φαίνεται στην Εικόνα 1 (σελίδα 29). Η χαμηλή/ μη δημιουργική μορφή ηγεσίας δύναται να επικρατήσει είτε διότι η επιχείρηση ή/και ο εκάστοτε ηγέτης δεν επιθυμούν να προσανατολίσουν την ενέργεια των εργαζομένων τους προς την επίτευξη δημιουργικών και καινοτομικών στόχων, είτε διότι η επιχείρηση ή/και ο εκάστοτε ηγέτης προσπαθούν αλλά τελικά αποτυγχάνουν να ηγηθούν δημιουργικά. Όπως παρατήρησαν πρόσφατα οι Gilson and Davis (2019), αυτό εγείρει ένα σημαντικό ερώτημα: Ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να αναπτύξει και να διατηρήσει κάποια μορφή δημιουργικής ηγεσίας;

Οι Mainemelis et al. (2015) παρατήρησαν ότι η κοινωνική δομή, η φύση του έργου, το είδος της δημιουργικότητας και διάφορα άλλα οργανωσιακά και ατομικά χαρακτηριστικά συντελούν στην εμφάνιση της δημιουργικής ηγεσίας. Οι Randel and Jaussi (2019) πρότειναν ένα εννοιολογικό μοντέλο το οποίο περιγράφει πως διάφορα χαρακτηριστικά του περιβαλλοντολογικού πλαισίου (contextual characteristics) αλληλοεπιδρούν με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών έτσι ώστε να αυξήσουν την πιθανότητα εμφάνισης είτε της δημιουργικής ηγεσίας είτε της μη δημιουργικής ηγεσίας. Συνοψίζοντας την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η δημιουργική ηγεσία είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί σε μια επιχείρηση όταν ισχύουν οι τέσσερις γενικές συνθήκες α , β , γ και δ που συνοψίζονται στον Πίνακα 8: η στάση που διατηρεί ο ηγέτης προς τη δημιουργικότητα· η φύση του ίδιου του δημιουργικού έργου· τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας· και τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Συνθήκη Περιγραφή

- α Οι ίδιοι οι ηγέτες έχουν προσωπικό κίνητρο να ηγηθούν δημιουργικά και να οδηγήσουν την ομάδα, το τμήμα, ή/και την επιχείρησή τους σε καινοτομικά αποτελέσματα.*
- β Το προϊόν ή/και η υπηρεσία που παράγει η επιχείρηση είναι πολυσύνθετο και η διαδικασία δημιουργίας του χαρακτηρίζεται από υψηλούς βαθμούς ρευστότητας και αβεβαιότητας.*
- γ Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ετερογενής και ενθαρρύνει συστηματικά την ανάληψη ατομικών και ομαδικών πρωτοβουλιών σχετικά με την ανακάλυψη, ταυτοποίηση και επίλυση διάφορων προβλημάτων και ευκαιριών.*
- δ Το ανταγωνιστικό και ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση είναι πολύπλοκο, αβέβαιο και δυναμικό.*

Πίνακας 8: Μοτίβα Εμφάνισης Δημιουργικής Ηγεσίας στις Συμμετέχουσες Επιχειρήσεις.

Παρότι οι τέσσερις αυτές συνθήκες συχνά συνυπάρχουν και αλληλοεπιδρούν, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψιν ποια (οι ποιες) εκ των τεσσάρων έχει αποτελέσει τον πρωταρχικό παράγοντα ο οποίος πυροδότησε την εμφάνιση και των υπόλοιπων συνθήκων εκδήλωσης της δημιουργικής ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Από την παρούσα μελέτη προκύπτει ότι η εμφάνιση της δημιουργικής ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις δύναται να προέλθει μέσα από τουλάχιστον τέσσερα διαφορετικά μοτίβα, ή «μονοπάτια», τα οποία αναλύουμε στο επόμενο υποκεφάλαιο.

6.2 Μοτίβα Εμφάνισης της Δημιουργικής Ηγεσίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζουμε συνοπτικά τα συμπεράσματα μας αναφορικά με το πως οι τέσσερις προαναφερθείσες συνθήκες (*α*, *β*, *γ* και *δ*) σχηματίζουν τέσσερα συνδυαστικά μοτίβα τα οποία προσφέρουν ένα εμπειρικά τεκμηριωμένο σύνολο εξηγήσεων ως προς την εμφάνιση της δημιουργικής ηγεσίας στις 20 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη.

Πρωταρχικές συνθήκες που συντελούν στην εμφάνιση της δημιουργικής ηγεσίας:	Παραδείγματα επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην παρούσα ερευνητική μελέτη:	Εκτιμώμενος βαθμός αντιπροσωπευτικότητας υπό ανάλογες συνθήκες:
Μοτίβο α+β+γ+δ: Δημιουργική παραγωγή στις δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες	Atelier Loukia, k2design, Pixel Reign, Sohosquare Athens, Stefi and Lynx Productions, Zeus + Dione	Πολύ υψηλός
Μοτίβο β: Δημιουργικότητα στην παραγωγή πολυσύνθετων προϊόντων/ υπηρεσιών/ διαδικασιών	Cardlink SA, Entersoft SA, Mellon Technologies SA, Scytalys SA	Υψηλός
Μοτίβο δ: Δημιουργική οργανωσιακή μεταμόρφωση της επιχείρησης	Adelco SA, Elpen SA, Neotex SA	Μέτριος ως χαμηλός
Μοτίβο α: Δημιουργικότητα ως αβίαστη επιλογή της ηγεσίας	Epsa SA, Extraco SA, Demo SA, Κτήμα Γεροβασιλείου, Korres Natural Products SA, Palirria SA, Varoulko Seaside	Χαμηλός ως πολύ χαμηλός

Πίνακας 9: Μοτίβα Εμφάνισης Δημιουργικής Ηγεσίας στις Συμμετέχουσες Επιχειρήσεις.

6.2.1 Μοτίβο α+β+γ+δ: Δημιουργική παραγωγή στις δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες. Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ευρύτερο πεδίο των δημιουργικών και πολιτιστικών βιομηχανιών (cultural and creative industries), η δημιουργική ηγεσία είναι συνήθως ταυτόσημη με τη γενικότερη και καθιερωμένη έννοια της ηγεσίας. Σε αυτούς τους κλάδους δημιουργικής και πολιτιστικής επιχειρηματικής δράσης, η δημιουργική ηγεσία εμφανίζεται σχεδόν «φυσιολογικά» στην επιχείρηση, διότι αποτελεί μια τυπική συμπεριφορά την οποία υιοθετούν οι περισσότερες επιχειρήσεις του ευρύτερου κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Sohosquare Athens, μια διαφημιστική εταιρεία στην οποία θα ήταν

μάλλον αφύσικο να μην κυριαρχεί η δημιουργική ηγεσία, σύμφωνα με τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλό της:

Δηλαδή, ο ρόλος μου είναι αρκετά προστατευτικός και πάντα υπέρ αν θέλετε των ανθρώπων μου και υπέρ του Δημιουργικού, διότι αυτό κάνουμε. Αυτός είναι ο ρόλος μου, να φτιάχνω δημιουργικό προϊόν, να δημιουργώ τις καταστάσεις, και τις συνθήκες, ακόμα και τις φωνές όταν πρέπει ή την ηρεμία όταν πρέπει, προκειμένου να είναι ήσυχο το Δημιουργικό μου.

Από τις 20 ελληνικές εταιρείες που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη, οι 6 εμπίπτουν στο Μοτίβο $\alpha+\beta+\gamma+\delta$: Atelier Loukia, k2design, Pixel Reign, Sohosquare Athens, Stefi and Lynx Productions και Zeus + Dione. Το ίδιο ισχύει και για τη σκηνοθέτιδα Όλγα Μαλέα. Ένα κοινό χαρακτηριστικό αυτών των εταιρειών (και του ευρύτερου χώρου των δημιουργικών και πολιτιστικών βιομηχανιών) είναι ο υψηλός βαθμός αβεβαιότητας για το τελικό αποτέλεσμα του εκάστοτε δημιουργικού έργου. Το γεγονός αυτό ωθεί τη δημιουργική ηγεσία αυτών των οργανισμών να υιοθετήσει την τακτική παράλληλων ή διαδοχικών δημιουργικών projects ως μέσο ελέγχου του ρίσκου της αποτυχίας και ως μέσου αύξησης της πιθανότητας κάποιας μεγάλης δημιουργικής επιτυχίας:

Διευθυντής Δημιουργικού, Sohosquare Athens: Όταν υπάρχουν οι πολύ μεγάλες επιτυχίες, αυτές οι μεγάλες επιτυχίες δεν επαναλαμβάνονται. Δεν γίνεται να επαναληφθούν, για πολλούς και διάφορους λόγους. Όταν γίνεται αυτό το πράγμα το μόνο που μπορείς να κάνεις είναι απλά να συντηρήσεις την επιτυχία. Να ξεπεράσεις μία τέτοια επιτυχία δεν συμβαίνει.

Level Designer, Business Administrator και Συνιδρυτής, Pixel Reign: Δηλαδή, όταν έχεις και τα δύο σου πόδια σε μία βάρκα, άμα καταρρεύσει αυτή η βάρκα, κατέρρευσε και πας και εσύ μαζί της. Αν έχεις τα πόδια σου σε δύο βάρκες, αν πάει στραβά η μία, η άλλη μπορεί και να μην πάει. Όσο πιο διαφορετικά είδους projects κάνεις, σε τόσο πιο πολύ κόσμο μπορείς να απευθυνθείς συνολικά. Γιατί το κάθε προϊόν θα απευθύνεται σε συγκεκριμένο κομμάτι της πίτας. Οπότε, όσο πιο πολύ ανοίξουμε εντός εισαγωγικών τις επιθέσεις μας σε αυτήν την πίτα, με βάση το τι κοινό υπάρχει, τόσο πιο πολύ ρίχνουμε το ρίσκο και φέρνουμε το ρίσκο με το μέρος μας. Με την έννοια ότι κάποιο [project] θα πάει καλά και η εταιρεία θα επωφεληθεί από αυτό.

Υπογραμμίζουμε ότι, παρά το γεγονός ότι αυτές οι 6+1 ελληνικές περιπτώσεις δημιουργικής ηγεσίας ανήκουν στον ευρύτερο χώρο των δημιουργικών και πολιτιστικών βιομηχανιών, εμφανίζουν μεταξύ τους σημαντικές διαφορές ως προς τη συγκεκριμένη

έκφανση δημιουργικής ηγεσίας που φαίνεται να υιοθετούν: Διευκολυντική (Sohosquare Athens), Καθοδηγητική (Atelier Loukia) και Συνεκτική (k2design, Pixel Reign, Stefi and Lynx Productions, Zeus + Dione και η σκηνοθέτις Όλγα Μαλέα). Σε αυτές τις 6+1 περιπτώσεις ισχύουν εξ αρχής οι τέσσερις προαναφερθείσες συνθήκες δημιουργικής ηγεσίας, α , β , γ και δ , όπως είναι άλλωστε αναμενόμενο. Εκτιμούμε ότι αυτά τα 6+1 παραδείγματα, αν και βέλτιστα, είναι ιδιαίτερος αντιπροσωπευτικά του γενικού βαθμού εμφάνισης της δημιουργικής ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις των αντίστοιχων κλάδων (haute couture/fashion, creative design, indie games, διαφήμιση, παραγωγή θεαμάτων και σκηνοθεσία) και κατά πάσα πιθανότητα και πολλών άλλων κλάδων των δημιουργικών και πολιτιστικών βιομηχανιών (cultural and creative industries). Συμπεραίνουμε, επομένως, ότι όσο περισσότερο αναπτυχθούν στο μέλλον οι δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες στην Ελλάδα, τόσο περισσότερο θα διαδοθεί και θα ισχυροποιηθεί η σημασία και η πρακτική της δημιουργικής ηγεσίας στην ελληνική επιχειρηματική κοινότητα και την ευρύτερη κοινωνία.

6.2.2 Μοτίβο β : Δημιουργικότητα στην παραγωγή πολυσύνθετων προϊόντων/ υπηρεσιών/ διαδικασιών. Το δεύτερο μοτίβο εμφάνισης δημιουργικής ηγεσίας περιλαμβάνει επιχειρήσεις οι οποίες δεν ανήκουν τυπικά στο χώρο των δημιουργικών και πολιτιστικών βιομηχανιών, παρόλα αυτά παράγουν μια σειρά από έργα τα οποία είναι τόσο πολυσύνθετα και ρευστά, ώστε δεν μπορούν να υλοποιηθούν δίχως τη διαρκή ενεργοποίηση της δημιουργικής σκέψης και της δημιουργικής δράσης των εργαζομένων τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η καταλυτική παρουσία του παράγοντα β – του υψηλού βαθμού ενδογενούς πολυπλοκότητας, ρευστότητας και αβεβαιότητας στη διαδικασία δημιουργίας νέων προϊόντων/ υπηρεσιών/ διαδικασιών – καθιστά τη δημιουργικότητα απαραίτητο παραγωγικό εργαλείο της επιχείρησης, γεγονός το οποίο πυροδοτεί με τη σειρά του τις συνθήκες α και γ , ενεργοποιώντας με αυτόν τον τρόπο την εμφάνιση της δημιουργικής ηγεσίας στον οργανισμό.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του παράγοντα β στις ελληνικές επιχειρήσεις αποτελούν τα ιδιαίτερα πολύπλοκα και πολυδιάστατα έργα ERP (Enterprise Resource Planning) που σχεδιάζει και υλοποιεί για τους πελάτες της η Entersoft SA. Ο Εμπορικός Διευθυντής του FMCG τομέα της μας περιέγραψε με λεπτομέρεια τις ποικίλες προκλήσεις που κλήθηκε να αντιμετωπίσει η Entersoft κατά την εκτέλεση ενός έργου για την εταιρεία Καραμολέγκος:

Θα μπορούσα να πω για την εταιρεία Καραμολέγκος. Όχι μόνο λόγω complexity της δουλειάς της, αλλά και λόγω του αριθμού των χρηστών, των πολλών sites... Βρίσκεται στην Ελλάδα, βρίσκεται στη Ρουμανία, έχει σχεδόν 300 χρήστες, έχει 180 φορτηγά, έχει το warehouse management. Ουσιαστικά, υλοποιήθηκε ένα έργο σε λιγότερο από ένα χρόνο. Έγιναν πάρα πολλές επεκτάσεις. Έφυγε από ένα παλιό σύστημα και ήρθε σε ένα brand new. Μηχανογράφησε κομμάτια τα οποία ήταν σε εντελώς λανθάνουσα κατάσταση και πήγε και το σύστημα ένα βήμα πιο πέρα. Δηλαδή, δεν είναι μόνο ότι ικανοποιείται η εμπορία, η παραγωγή, οι εισαγωγές, αλλά σκεφτείτε ότι η προληπτική συντήρηση των μηχανών παραγωγής γίνεται μέσα από το ERP. Δηλαδή χρησιμοποιούνται milestones τα οποία του λένε ότι τάδε του μηνός πρέπει να κάνεις shutdown γιατί είναι η συντήρηση του μηχανήματός σου. Υπάρχει παραγωγική διαδικασία και υπάρχει και το απολογιστικό μέρος. Ουσιαστικά, έχουν συνδεθεί μηχανές παραγωγής στο ERP και ουσιαστικά μετρούν και τις πραγματικές καταναλώσεις, έτσι. Άρα ναι μεν, η συνταγή έλεγε αυτά, οι ζυγαριές έλεγαν αυτά, αλλά ουσιαστικά τόσα ακριβώς χρησιμοποιήσαμε σήμερα. Οπότε υπάρχει μια εταιρεία η οποία παράγει πόσες εκατοντάδες τόνους ψωμί την ημέρα και ουσιαστικά έχει ακρίβεια στο γραμμάριο. Αυτό το θεωρώ εκπληκτικό, το ό,τι οι traditional οδηγοί χρησιμοποιούν ταμπλέτες για να κάνουν ex-van και δεν περιορίζεται μόνο στο εσωτερικό οικοσύστημα... [Επεκτείνεται] και στο εξωτερικό οικοσύστημα. [...] Όχι μόνο τη διανομή με δικά του μέσα, αλλά, να σας δώσω ένα παράδειγμα, υπάρχουν εξωτερικές εταιρείες, όπως λέγονται «ειδικοί συνεργάτες», ο οποίος σε ένα νησί στη Ρόδο παραδίδει με δελτίο αποστολής δικό του για την Καραμολέγκος ψωμί στις τοπικές αγορές. Συλλέγουμε το ίδιο βράδυ από το σύστημα του χονδρεμπόρου, το οποίο μπορεί να είναι εντελώς διαφορετικό και πιθανότατα δεν είναι και της εταιρείας μας, συλλέγουμε τα στοιχεία της διανομής για να εισαχθούν αυτόματα στο πληροφοριακό σύστημα του Καραμολέγκου και να εκδοθούν τα τιμολόγια. Άρα κερδίζει η εταιρεία πάνω από ένα μήνα cash flow, γιατί την επόμενη μέρα έχει καταχωρημένα τα παραστατικά του τρίτου χονδρεμπόρου της εταιρείας της. Αν σκεφτείτε δηλαδή ότι δεν μιλούμε πια για κάποιον που έχω σχέση άμεσης εξάρτησης. Ο χονδρέμπορος διανέμει για προϊόντα του Καραμολέγκου και άλλα ενδεχομένως, στα νησιά, ή οπουδήποτε απομακρυσμένα.

Από τις 20 εταιρείες που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη, οι 4 εμπίπτουν στο Μοτίβο β : Cardlink SA, Entersoft SA, Mellon Technologies SA και Scytalys SA. Πιστεύουμε ότι δεν είναι τυχαίο ότι αυτές οι 4 περιπτώσεις αφορούν επιχειρήσεις στις οποίες παίζει μεγάλο

ρόλο η χρήση τεχνολογιών αιχμής. Οι τεχνολογίες αιχμής επιτρέπουν την ανάπτυξη μιας σειράς νέων καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών, των οποίων η ρευστή και πολυδιάστατη φύση καθιστά αναγκαία τη δημιουργικότητα στη σύλληψη και υλοποίηση του έργου, ανεξαρτήτως του κατά πόσο αυτή η δημιουργικότητα είναι εμφανής ή όχι στο τελικό προϊόν/ υπηρεσία/ διαδικασία. Εκτιμούμε ότι αυτά τα 4 παραδείγματα, αν και βέλτιστα, είναι αρκετά αντιπροσωπευτικά του γενικού βαθμού εμφάνισης της δημιουργικής ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις των αντίστοιχων κλάδων (ηλεκτρονικές συναλλαγές, λογισμικά και ενοποίηση συστημάτων και τεχνολογικές λύσεις) και πιθανώς σε άλλους κλάδους τεχνολογίας. Συμπεραίνουμε, επομένως, ότι όσο περισσότερο αναπτυχθούν στο μέλλον στην Ελλάδα διάφοροι κλάδοι που σχετίζονται με τις τεχνολογίες αιχμής και την ψηφιακή οικονομία, τόσο περισσότερο θα διαδοθεί και θα ισχυροποιηθεί η σημασία και η πρακτική της δημιουργικής ηγεσίας στην ελληνική επιχειρηματική κοινότητα και την ευρύτερη κοινωνία.

6.2.3 Μοτίβο δ: Δημιουργική οργανωσιακή μεταμόρφωση της επιχείρησης. Σε άλλες επιχειρήσεις, η στροφή προς της δημιουργικότητα οφείλεται πρωταρχικά σε κάποια δυναμική εξέλιξη του εξωτερικού περιβάλλοντος τους, η οποία απειλεί να καταστήσει την επιχείρηση μη ανταγωνιστική ή μη βιώσιμη (Archibugi, Filippetti, & Frenz, 2013· Chen, Tang, Liu, & Hogan, 2018). Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο παράγοντας δ – η πολύπλοκη, αβέβαια και δυναμική φύση του ανταγωνιστικού και ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση – δύναται να πυροδοτήσει τους παράγοντες α , β και γ , οι οποίοι συντελούν με τη σειρά τους στη δημιουργική μεταμόρφωση της επιχείρησης και στην επακόλουθη εμφάνιση της δημιουργικής ηγεσίας.

Αλέξανδρος Κατραούζος, Διευθύνων Σύμβουλος και Συνιδιοκτήτης, Neotex SA: Εμείς πρακτικά υλοποιούμε αλλαγή σε δύο άξονες. Ο πρώτος είναι ότι η εταιρεία, μέχρι την έλευση της τρίτης γενιάς, είμαι ο ίδιος η τρίτη γενιά, είχε ένα χαρακτήρα κυρίως εισαγωγικό-εμπορικό. Από το 1970 είχαμε μια βιοτεχνική δραστηριότητα στο Περιστέρι. Δηλαδή είχαμε επαφή με την παραγωγή, υπήρχε χημικός, αλλά ήταν πάρεργο. Οπότε εγώ είδα ότι αυτό το πράγμα δε θα ήταν βιώσιμο in the long run. Η ελληνική αγορά ήταν μικρή. [...] Γι' αυτό αρχίσαμε να κοιτάμε, να βγαίνουμε έξω.

[...] Άρα για μας η αλλαγή είναι σε δύο άξονες, προς παραγωγική εξωστρεφή και προς εταιρεία σύγχρονη με στελέχωση, δομές, διαδικασίες.

Διευθύντρια Εργοστασίου / Q.P., Elpen SA: Η εταιρεία είχε βγει από μία μακριά περίοδο όπου λειτουργούσε μόνο σαν εργοστάσιο φασόν και είχε πολύ λίγα δικά της προϊόντα. Οπότε η παρουσία της στην αγορά σαν brand name Elpen ήταν πολύ υποτονική. [...] Δεν υπήρχαν και πολλά προϊόντα με τα οποία θα μπορούσαμε να πατήσουμε στα πόδια μας, χωρίς να έχουμε όλη εκείνη τη δραστηριότητα του φασόν. Παρόλα αυτά, υπήρχε πολύ ισχυρή απόφαση από τη Διοίκηση ότι θα πάμε μόνοι μας, θα τα καταφέρουμε, θα ζήσουμε, θα στήσουμε δικά μας προϊόντα. Ήταν πραγματικά καμπή και απόφαση του Προέδρου της Elpen, ο οποίος ήταν πολύ παρόν και είχε και πάρα πολύ όραμα... Το πίστευε, ήταν αποφασισμένος, το υποστήριξε 100% και εκ του αποτελέσματος βλέπετε ότι δικαιώθηκε. [...] Ένα μεγάλο κομμάτι είναι η Έρευνα και η Ανάπτυξη, στην οποία πάντα ο Πρόεδρος [πίστευε] και συνεχίζει η διοίκηση [...] συνεχίζει στο ίδιο μοτίβο το όραμα της εταιρείας. Το πίστευε αυτό το πράγμα, την ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων, την πίστευε, την πίστευε όμως στα αλήθεια, την πίστευε. Δεν το 'λεγε, το έκανε. Επένδυσε πάρα πολλά λεφτά.

Από τις 20 εταιρείες που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη, οι 3 εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία: η Neotex SA, η οποία μεταμορφώθηκε από πρωτίστως εισαγωγική-εμπορική σε παραγωγική-εξαγωγική επιχείρηση· η Elpen SA, η οποία μετατράπηκε από βιομηχανία «φασόν» παραγωγής φαρμακευτικών προϊόντων σε βιομηχανία σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων φαρμακευτικών προϊόντων (π.χ. hybrid generic: υβριδικά (ως προς την ουσία) γενόσημα (ως προς τη συσκευή) τα οποία εξάγονται διεθνώς· καθώς επίσης και η Adelco SA, η οποία βρίσκεται σήμερα στη διαδικασία αναβάθμισης της επιστημονικής και παραγωγικής υποδομής της και στη μετάβαση από μια περιφερειακή σε μια διεθνή βιομηχανία φαρμακευτικών σκευασμάτων και καλλυντικών. Εκτιμούμε ότι αυτές οι 3 περιπτώσεις αποτελούν βέλτιστα αλλά μη τυπικά παραδείγματα δημιουργικής οργανωσιακής μεταμόρφωσης. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει επισημάνει ότι όταν οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τις απειλές που προκαλεί η δυναμική εξέλιξη του πολύπλοκου εξωτερικού περιβάλλοντος τους, συνήθως αργούν να αντιληφθούν αυτές τις απειλές, ή/και αδυνατούν να προβούν στις αναγκαίες διαρθρωτικές αλλαγές, ή/και αλλάζουν προς μια κατεύθυνση που της απομακρύνει από τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Επομένως, οι 3 ελληνικές περιπτώσεις τις οποίες

εντόπισε η παρούσα μελέτη αποτελούν ιδιαίτερα διδακτικά παραδείγματα των πλεονεκτημάτων που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση αν η ηγεσία της, η οποία σε κάποιες περιπτώσεις είναι οικογενειακή, επιλέξει με προνοητικότητα και τόλμη τη στροφή προς τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, και την εξωστρέφεια.

6.2.4 Μοτίβο α: Δημιουργικότητα ως αβίαστη επιλογή της ηγεσίας. Το τέταρτο μοτίβο αφορά σε περιπτώσεις όπου η δημιουργική ηγεσία απορρέει από την σχετικά αβίαστη πλην συνειδητή απόφαση της ηγεσίας ενός οργανισμού να προσανατολίσει την επιχείρησή του, ή τουλάχιστον ένα τμήμα της λειτουργίας της, προς την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, παρότι θα μπορούσε να είχε επιλέξει μια λιγότερο δημιουργική πορεία. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο παράγοντας α – το προσωπικό κίνητρο που έχουν οι ίδιοι οι ηγέτες να ηγηθούν δημιουργικά και να οδηγήσουν την ομάδα, το τμήμα, ή/και την επιχείρησή τους σε καινοτομικά αποτελέσματα – πυροδοτεί τους παράγοντες β και γ και συχνά συνδιαμορφώνει προνοητικά τον παράγοντα δ (παρά αντιδρά εκ των υστέρων σε αυτόν).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του Μοτίβου α στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι ο Λευτέρης Λαζάρου. Παρότι θα μπορούσε να είχε επενδύσει σε μια πιο συμβατική επιχείρηση εστίασης, επένδυσε στη μοναδικότητα και τη δημιουργικότητα, με αποτέλεσμα το Varoulko Seaside να έχει κατακτήσει ως σήμερα τις πλέον υψηλές διακρίσεις της διεθνούς γαστρονομίας και να έχει ουσιαστικά θεμελιώσει τη νέα ελληνική δημιουργική κουζίνα:

Όταν αποφάσισα να κάνω το Βαρούλκο πριν από 35 χρόνια, ήρθε ο χαρακτήρας μου να παίξει ένα σημαντικό ρόλο. Ότι ήθελα ένα εστιατόριο με δική μου παρθενογένεση. Δεν ήθελα να έχω ένα εστιατόριο που θα ήταν copy-paste. Θα έπαιρνα μια συνταγή, θα άλλαζα δύο συστατικά και θα έκανα μια παραγωγική κουζίνα πολύ πιο εύκολη, με λιγότερο στρες κλπ., αλλά όχι. Ξεκίνησα να κάνω δικά μου πράγματα. Δηλαδή, είμαι σαν χαρακτήρας εγωιστής, σ' αυτό το κομμάτι όμως. Σε όλα τ' άλλα, ανοιχτός.

Από τις 20 εταιρείες που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη, οι 7 εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία: Epsa SA, Extraco SA, Demo SA, Κτήμα Γεροβασιλείου, Korres Natural Products SA, Palirria SA και Varoulko Seaside. Υπογραμμίζουμε ότι αυτές οι επιχειρήσεις

δραστηριοποιούνται σε κλάδους όπου οι διαφορές στην ποιότητα ή/και τη δημιουργικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ή/και προϊόντων ανάμεσα στις καλύτερες και τις χειρότερες επιχειρήσεις του κλάδου είναι από σημαντικές ως και χαώδεις. Όπως ανέφερε πχ για τον κλάδο της οινοποίησης ο Βαγγέλης Γεροβασιλείου,

Άρα οι 8 που είναι καλές χρονιές σαφώς δεν φαίνεται. Οι 2 που πιθανόν να είναι όχι τόσο καλές χρονιές, εκεί πλέον χρειάζεται να πειθαρχήσεις και να πεις ότι αυτή η χρονιά δεν είναι καλή, δεν την βγάζω, την πουλάω χύμα, ή να επιλέξεις ένα μικρό μέρος, 20-30% που είναι καλό και να το βγάλεις, αν αξίζει τον κόπο. Να χάσεις έτσι ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής για να διατηρήσεις τη φήμη σου. Αυτό είναι κάτι που το σέβονται όλοι οι σοβαροί παραγωγοί.

Συνεπώς, εκτιμούμε ότι οι 7 περιπτώσεις του «παράγοντα α» που εντόπισε η παρούσα μελέτη αποτελούν βέλτιστα αλλά ελάχιστα τυπικά παραδείγματα δημιουργικής ηγεσίας στους αντίστοιχους κλάδους. Επομένως, αυτές οι 7 περιπτώσεις θα πρέπει να θεωρηθούν ως ιδιαίτερα θετικά και διδακτικά παραδείγματα για το σημαντικό ρόλο που μπορεί να παίξει η ηγεσία ενός οργανισμού στην εμφάνιση της δημιουργικής ηγεσίας και στο σταθερό προσανατολισμό της επιχείρησης προς την ποιότητα, την εξέλιξη και τη δημιουργία.

Σημειώνουμε, επίσης, ότι ανάμεσα στις 7 επιχειρήσεις υπάρχουν σημαντικές διαφορές σχετικά με το «που» και το «πόσο» είναι σημαντική η δημιουργικότητα μέσα στον οργανισμό. Επί παραδείγματι, η δημιουργική ηγεσία αποτελεί το πλέον κεντρικό μέρος της ταυτότητας σε κάποιες επιχειρήσεις (π.χ. Varoulko Seaside) ενώ σε άλλες διαδραματίζει ένα πολύ πιο περιφερειακό και έμμεσο ρόλο (π.χ. Extraco SA). Επιπλέον, σε κάποιες επιχειρήσεις η δημιουργική ηγεσία καλείται να επιβλέψει κεντρικές και δομημένες δημιουργικές διαδικασίες πολύ μεγάλης κλίμακας (π.χ. το NPD 200+ προϊόντων το χρόνο στην Korres Natural Products SA), ενώ σε άλλες επιχειρήσεις εστιάζεται πιο περιστασιακά στην ανάπτυξη συγκεκριμένων σειρών προϊόντων ή υπηρεσιών (π.χ. Epsa SA).

6.3 Εκφάνσεις Δημιουργικής Ηγεσίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Η παρούσα μελέτη εξέτασε την παρουσία τριών εναλλακτικών εκφάνσεων δημιουργικής ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις: τη διευκόλυνση (facilitation) της δημιουργικότητας των εργαζομένων, την καθοδήγηση (direction) των εργαζομένων προς την υλοποίηση του δημιουργικού οράματος ενός δημιουργικού ηγέτη· και τη σύνθεση (integration) ετερογενών δημιουργικών συνεισφορών από διάφορους συνεργάτες. Στον Πίνακα 10 συνοψίζουμε τα συμπεράσματα μας αναφορικά με το ποια έκφανση δημιουργικής ηγεσίας φαίνεται να κυριαρχεί στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

Εκφάνσεις Δημιουργικής Ηγεσίας	Κυρίαρχη έκφραση δημιουργικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις
<i>Διευκολυντική (Facilitative).</i>	Adelco SA, Elpen SA, Epsa SA, Extraco SA, Demo SA, Korres Natural Products SA, Neotex SA, Palirria SA, Scytalys SA, Sohosquare Athens
<i>Καθοδηγητική (Directive)</i>	Atelier Loukia, Κτήμα Γεροβασιλείου, Varoulko Seaside
<i>Συνεκτική (Integrative)</i>	Cardlink SA, Entersoft SA, k2design, Mellon Technologies SA, Όλγα Μαλέα, Pixel Reign, Stefi and Lynx Productions, Zeus + Dione

Πίνακας 10. Κυρίαρχες Εκφάνσεις Δημιουργικής Ηγεσίας στις Συμμετέχουσες Επιχειρήσεις.

Υπογραμμίζουμε ότι ο Πίνακας 10 συνοψίζει τα συμπεράσματα μας αναφορικά με την κυρίαρχη και όχι τη μοναδική ή αποκλειστική έκφανση δημιουργικής ηγεσίας σε κάθε επιχείρηση. Η ανάλυση που παραθέτουμε στα προηγούμενα κεφάλαια δεν είναι στατική, αλλά έχει λάβει υπόψιν το στοιχείο της χρονικότητας στην εμφάνιση των τριών εκφάνσεων. Οι Mainemelis et al. (2015) παρατήρησαν ότι οι αλλαγές συνθηκών μπορούν να επιφέρουν εναλλαγές στις εκάστοτε εκφάνσεις δημιουργικής ηγεσίας. Η πρόσφατη μελέτη των Pina e Cunha et al. (2019) σχετικά με την εξέλιξη της ανεξάρτητης δισκογραφικής εταιρείας 4AD

προσφέρει ενδιαφέρουσες πληροφορίες για το πώς η ίδια η ανάπτυξη μιας νέας εταιρείας άσκησε σημαντική πίεση στην ταυτότητα του ιδρυτή της, ο οποίος με το πέρασμα του χρόνου δυσκολεύτηκε να συνεχίσει να λειτουργεί ως καθοδηγητικός δημιουργικός ηγέτης και αναγκάστηκε να λειτουργήσει με πιο συνεκτικό τρόπο. Η παρούσα μελέτη επισημαίνει ανάλογα παραδείγματα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Επί παραδείγματι, ενώ πριν από 32 χρόνια η k2design θα αποτελούσε μια τυπική περίπτωση καθοδηγητικής δημιουργικής ηγεσίας υπό τον Ιδρυτή της Γιάννη Κουρούδη, σήμερα έχει αναπτυχθεί σημαντικά και έχει προχωρήσει σε μεγάλο βαθμό στη μετάβαση προς τη συνεκτική έκφανση δημιουργικής ηγεσίας. Όπως τόνισε ο Γιάννης Κουρούδης,

Παλιότερα έπαιζα μόνος μου. Δηλαδή, εγώ κι είχα έναν-δυο βοηθούς. Τώρα όμως έχω δημιουργικούς ανθρώπους που αντιπροτείνουν ή σχεδιάζουν παράλληλα πράγματα.

Ανάλογο παράδειγμα, το οποίο όμως βρίσκεται ακόμη σε πιο πρώιμο στάδιο μετάβασης, αποτελεί το Varoulko Seaside. Παρότι σε όλη τη διάρκεια των 33 χρόνων πορείας του έχει διατηρήσει την καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία του σεφ και ιδιοκτήτη Λευτέρη Λαζάρου, το πλήρωμα του χρόνου έχει αρχίσει να προωθεί με αργούς αλλά σταθερούς ρυθμούς τη μετάβαση προς μια πιο συνεκτική μορφή δημιουργικής ηγεσίας. Όπως μας είπε ο ίδιος ο Λευτέρης Λαζάρου,

Τώρα αυτό που κάνω, γιατί βρίσκομαι στην τρίτη ηλικία, είναι να χρησιμοποιούν το μυαλό μου, τα ερεθίσματα που τους δίνω, και τους έχω αφήσει πολύ περισσότερο χώρο να γίνουν εκείνοι πιο δημιουργικοί. Ηγείται της κουζίνας μου ο Γιάννης ο Παρίκος τώρα, κι εγώ είμαι ακριβώς το όχημα που τον σπρώχνει.

Επιπλέον, σε βιομηχανικές επιχειρήσεις στις οποίες κάνει έντονη την παρουσία της η οικογενειακή διοίκηση, όπως η Epsa και η Neotex, παρατηρήσαμε ότι ενώ στο παρελθόν η ηγεσία ήταν κυρίως καθοδηγητική, η ανάπτυξη και ο αναπροσανατολισμός αυτών των επιχειρήσεων προς πιο εξωστρεφείς και καινοτόμες κατευθύνσεις τις ώθησε να υιοθετήσουν πιο διευκολυντικές μορφές δημιουργικής ηγεσίας, παρότι κάποιες κρίσιμες αποφάσεις εξακολουθούν να λαμβάνονται με σχετικά καθοδηγητικό τρόπο από την οικογενειακή ηγεσία.

Πέρα από την μετάβαση από μία σε κάποια άλλη έκφραση δημιουργικής ηγεσίας με την έννοια της χρονικότητας, η παρούσα έρευνα εντόπισε ενδιαφέρουσες μεταβάσεις σε άλλες εκφάνσεις δημιουργικής ηγεσίας με την έννοια της χωρικότητας, δηλαδή του επαγγελματικού πεδίου. Σε μια πρόσφατη εθνογραφική μελέτη με χορογράφους, οι Abecassis-Moedas and Gilson (2018) διαπίστωσαν ότι οι χορογράφοι είχαν σημαντική ελευθερία να επιλέξουν αν θα λειτουργήσουν ως καθοδηγητικοί ή ως συνεκτικοί ηγέτες. Μια ενδιαφέρουσα παρατήρηση της μελέτης τους είναι ότι κανένας χορογράφος δεν ενεργούσε ως διευκολυντικός ηγέτης, γεγονός που δείχνει ότι οι κανόνες, τα πρότυπα και οι πιέσεις που ενέχει αυτός ο χώρος παίζουν ρόλο ακόμη και σε λιγότερο αυστηρά δομημένες ομάδες. Οι Abecassis-Moedas and Gilson (2018), επισημαίνουν επίσης ότι η δημιουργική ηγεσία ως καθοδήγηση και ως σύνθεση τείνουν να κυριαρχούν σε πολλές κατηγορίες εφαρμοσμένης τέχνης. Ομοίως, σε μια άλλη πρόσφατη μελέτη για το έργο του διάσημου Δανού βιομηχανικού σχεδιαστή Johannes Torpe, οι Stierand, Heelein, and Mainemelis (2020) παρατήρησαν ότι οι εκφάνσεις της δημιουργικής ηγεσίας ως καθοδήγηση και ως σύνθεση μπορεί να είναι πιο διαδεδομένες σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο βιομηχανικό και τον προϊοντικό σχεδιασμό (design), όπου καταναλωτές, χρήστες και συνάδελφοι επιθυμούν να διακρίνουν τη δημιουργική ταυτότητα του εκάστοτε σχεδιαστή στο τελικό δημιουργικό προϊόν. Η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει, επομένως, ότι οι δημιουργικοί ηγέτες σε αυτούς του επαγγελματικούς κλάδους καλούνται να πραγματοποιήσουν συχνές μεταβάσεις ανάμεσα σε δύο εκφάνσεις δημιουργικής ηγεσίας.

Η παρούσα έρευνα εντόπισε ανάλογες περιπτώσεις στην ελληνική πραγματικότητα. Επί παραδείγματι, στο Atelier Loukia, η Λουκία λειτουργεί ως ένας καθοδηγητικός δημιουργικός ηγέτης που επιβλέπει την υλοποίηση του προσωπικού δημιουργικού οράματος της. Όταν όμως η Λουκία καλείται να προσφέρει τις σχεδιαστικές υπηρεσίες της για τη δημιουργία κουστουμιών στο θέατρο ή την όπερα, λειτουργεί ως συνεκτικός δημιουργικός ηγέτης, αφενός διότι αυτοί οι επαγγελματικοί χώροι λειτουργούν με πολύ πιο συνεργατικό

τρόπο, και αφετέρου διότι αποστολή του εκάστοτε Σχεδιαστή Θεατρικών Κοστούμιών είναι να συμβάλλει δημιουργικά στην υλοποίηση του δημιουργικού οράματος του εκάστοτε Σκηνοθέτη. Στο παρακάτω απόσπασμα, η Λουκία προσφέρει ένα γλαφυρό παράδειγμα για το πως ένας κατ' εξοχήν καθοδηγητικός δημιουργικός ηγέτης μετατρέπεται περιστασιακά και συνειδητά σε ένα συνεκτικό δημιουργικό ηγέτη όταν αλλάζει επαγγελματικό πλαίσιο δράσης:

Ερώτηση: Θα έλεγε κανείς, είτε είναι όπερα είτε είναι θέατρο, ίσως στην όπερα περισσότερο από το θέατρο, υπάρχουν και άλλου είδους περιορισμοί, έτσι δεν είναι;

Λουκία: Βέβαια. Πρέπει να συνεννοηθείς γιατί είναι δουλειά συνόλου και πρέπει να συνεννοηθείς με όλους αυτούς τους ανθρώπους.

Ερώτηση: Δεν σας περιορίζει αυτό τη δημιουργική ελευθερία;

Λουκία: Όχι. Γιατί ξέρεις τι θα κάνεις, γιατί πρέπει να συνεννοηθείς με όλους. Εγώ τώρα τελευταία δουλεύω αποκλειστικά με το [σκηνοθέτη] Θόδωρο Τερζόπουλο και έχω με έναν άνθρωπο να συνεννοηθώ μόνο, αλλά έναν πάρα πολύ δύσκολο άνθρωπο.

Ερώτηση: Τι τον κάνει δύσκολο στη συνεργασία;

Λουκία: Ο Θόδωρος είναι πάρα πολύ απαιτητικός. Θέλει τα πράγματα όπως τα θέλει. Μαλώνουμε πάρα πολλές φορές, αλλά τελικά τα βρίσκουμε. Αυτά που έχει στο μυαλό του είναι πολύ δύσκολα πράγματα, όμως με έναν τρόπο μπορούμε να συνεννοηθούμε... Καμία σχέση με τα κλασικά που ξέρω δεν έχει ο Θόδωρος. Καμία. Είναι δικά του. Δηλαδή, όταν κάναμε το Alarm, τις δύο βασίλισσες, που ήταν η Μαρία Στιούαρτ και η Ελισάβετ, είχε βρει κάτι επιστολές που είχαν ανταλλάξει μεταξύ τους αυτές. Ήταν κάτι που αυτός είχε κάνει. Άρα ήταν μέσα στο μυαλό του αυτά. Ακόμα και το σκηνικό ήταν μέσα του. Κάτι που εκείνος το είχε σκεφτεί. Ήταν δύο γυναίκες, οι οποίες σέρνονταν, η μία προς τα κάτω και η άλλη προς τα πάνω. Αυτές υποτίθεται ότι ήταν πεθαμένες. Έπρεπε λοιπόν τα κοστούμια αυτά να ήταν θαμμένα χρόνια, να είναι πολυτελή, να έχουν κρατήσει τη λάμψη της πολυτέλειας, που ήταν θαμμένα, να μην είναι καινούργια, να μην είναι παλιά, να είναι βασιλικά, δηλαδή να είναι, να είναι, να είναι... Ήταν τόσο χοντρά, για να έχουν όλα αυτά τα στοιχεία που να δίνουν την αίσθηση των θαμμένων βασιλικών κοστούμιών. Καταλαβαίνετε, λοιπόν, ότι ήταν μια πάρα πολύ δύσκολη δουλειά, για να μπορέσω εγώ να καταφέρω αυτό το πράγμα. Λοιπόν αυτά ήταν μέσα στο μυαλό του Θόδωρου και έπρεπε και εγώ να μπω μέσα στο μυαλό του Θόδωρου. Δεν είχαν σχέση, ας πούμε, με το τι είχα κάνει εγώ πριν.

Όπως υπονοεί το παραπάνω απόσπασμα, οι τρεις εκφάνσεις δημιουργικής ηγεσίας δεν αποτελούν προσωπικά στυλ ηγεσίας, αλλά τρία διαφορετικά πλαίσια (contexts) συνολικής δημιουργικής συνεργασίας, τα οποία διαμορφώνονται από τη δυναμική συμβολή ποικίλων πολιτιστικών, κλαδικών, οργανωσιακών, επαγγελματικών και προσωπικών χαρακτηριστικών (Mainemelis et al., 2015). Το παράδειγμα της Λουκίας, η οποία ενσαρκώνει μία συγκεκριμένη

έκφραση δημιουργικής ηγεσίας στο Atelier της και μian άλλη στο θέατρο ή την όπερα, μας υπενθυμίζει ότι βασική αποστολή του δημιουργικού ηγέτη είναι να επιλέξει ορθά και να ενσαρκώσει με προσαρμοστικότητα την έκφραση δημιουργικής ηγεσίας που αρμόζει στις εκάστοτε συνθήκες. Παρότι σε όλες τις εκφάνσεις της η δημιουργική ηγεσία κινητοποιεί τα μέλη μιας ομάδας ή ενός οργανισμού προς την επίτευξη ενός δημιουργικού αποτελέσματος, η επιλογή της κατάλληλης έκφρασης δημιουργικής ηγεσίας έχει άμεση σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε οργανισμού, όπως εξηγούμε παρακάτω.

6.4 Οργανωσιακές Συνθήκες των Τριών Εκφάνσεων Δημιουργικής Ηγεσίας

Ποιες συνθήκες επηρεάζουν την εμφάνιση των τριών εκφάνσεων δημιουργικής ηγεσίας; Καταρχήν, όλα τα οργανωσιακά πλαίσια εμπίπτουν σε ένα συνεχές από «ασθενώς» έως «ισχυρώς» δομημένα (weak to strong situations), αναλόγως του τρόπου κατανομής των ευκαιριών δημιουργικής συνεισφοράς μεταξύ των μελών τους (Mainemelis et al., 2015). Σε μια ισχυρά δομημένη ομάδα, η κατανομή των ευκαιριών για δημιουργικές συνεισφορές γίνεται πολύ πριν αρχίσει η συνεργασία ηγετών και εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει εν μέρει λόγω των οργανωσιακών συνθηκών (Mainemelis, 2018) και των κοινωνικών αντιλήψεων (Eritropaki, Mueller, & Lord, 2018) που επικρατούν πριν ακόμη σχηματιστεί η ομάδα. Αντιθέτως, σε μια ασθενώς δομημένη ομάδα, οι ηγέτες (όπως και οι εργαζόμενοι μερικές φορές) έχουν μεγαλύτερη ελευθερία να καθορίσουν εάν η δημιουργική ηγεσία θα εκδηλωθεί με τη μορφή διευκόλυνσης, καθοδήγησης ή σύνθεσης. Οι Steele, McIntosh, and Higgs (2017) τόνισαν ότι είναι ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες να κατανοούν τα κίνητρα και τις προσωπικότητες των εργαζομένων, καθώς και τους συγκεκριμένους τύπους, συμπεριφορές και αποτελέσματα της δημιουργικότητας που αναζητούν από άποψη στρατηγικής.

Όταν απουσιάζουν οι εδραιωμένες προσδοκίες για το ρόλο των ηγετών και των εργαζομένων, η επακόλουθη συνεργασία ανάμεσα τους μπορεί να μην περιλαμβάνει σαφή ή

σταθερά μοτίβα δημιουργικής ηγεσίας. Επί παραδείγματι, οι Svejenova and Christiansen (2018) εξέτασαν ένα μεγάλων διαστάσεων αρχιτεκτονικό έργο στη Λατινική Αμερική το οποίο είχε ως στόχο να ενθαρρύνει κοινωνικές αλλαγές μέσω του σχεδιασμού και της κατασκευής ενός νέου μοντέλου στέγασης. Σε αντίθεση με την καθοδηγητική έκφανση της δημιουργικής ηγεσίας που έχει παρατηρηθεί στο παρελθόν σε περιπτώσεις διάσημων δημιουργικών αρχιτεκτόνων (Bennis, 2003· Jones, 2010, 2011), το ασυνήθιστο και μεγάλης κλίμακας αρχιτεκτονικό έργο που μελετήθηκε από τους Svejenova and Christiansen (2018) φαίνεται ότι περιέλαβε διαφορετικές εκφάνσεις δημιουργικής ηγεσίας σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

Πρόσφατα, ο Mainemelis (2018) πρότεινε ότι οι τρεις εκφάνσεις της δημιουργικής ηγεσίας προκύπτουν από διαφορετικά μοτίβα συνδυασμών επτά διακριτών οργανωσιακών συνθηκών: το στρατηγικό ρόλο που έχει η δημιουργικότητα για την επιχείρηση· το λειτουργικό ρόλο της δημιουργικότητας μέσα στην επιχείρηση· τον κύριο τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν τα άτομα και οι ομάδες της επιχείρησης· την οργανωσιακή δομή· το μέγεθος του οργανισμού· τη συγκριτική σημασία που έχουν οι σταθερές θέσεις και οι επαγγελματικοί ρόλοι μέσα στον οργανισμό· και το πώς γίνεται κοινωνικά αντιληπτή η σημασία του ρόλου της δημιουργικότητας στην ηγεσία. Ο Πίνακας 11 απεικονίζει αυτές τις επτά οργανωσιακές συνθήκες και τις σχέσεις του με τις τρεις εκφάνσεις δημιουργικής ηγεσίας.

Διαφορετικοί συνδυασμοί αυτών των επτά οργανωσιακών συνθηκών θέτουν εκ των προτέρων συγκεκριμένες προσδοκίες για τους ηγέτες και τους εργαζόμενους σχετικά με τις δημιουργικές και υποστηρικτικές συνεισφορές τους στη συνεργατική δημιουργική διαδικασία. Αυτές οι προσδοκίες ασκούν σημαντική επιρροή στην εμφάνιση των τριών εκφάνσεων (διευκόλυνση, καθοδήγηση, σύνθεση) της δημιουργικής ηγεσίας. Όσο ισχυρότερο είναι το οργανωσιακό πλαίσιο, τόσο ισχυρότερα εδραιωμένες είναι και οι προσδοκίες που επηρεάζουν εκ των προτέρων πώς θα εκδηλωθεί η δημιουργική ηγεσία.

Organizational Dimensions	Creative Leadership Contexts		
	<i>Facilitating</i>	<i>Directing</i>	<i>Integrating</i>
Strategic role of creativity	Usually not central	Central to the identity of the organization	Central to the products of the organization
Functional role of creativity	Problem-searching and problem-solving; More creative ideas, more often, by more people	Craft, maintain, and evolve an authentic creative identity	Creative synthesis of multiple heterogeneous contributions
Key learning mode	Separation	Codification and teachability	Recombination
Structure	Usually permanent; Usually hierarchical	Usually permanent; Usually institutionalized or/and stratified	Usually temporary; Often networked; Often egalitarian
Size	Any	Usually small	Usually small
Key location in the social structure	Organizational positions	Usually professional roles	Usually professional roles
Perceived importance of creativity in leadership	Creativity is usually not seen as essential to leadership	Creativity is usually seen as essential to leadership	Creativity is usually seen as essential to leadership
Ex-ante normative expectations about creative leadership	More creative contributions from the followers; More supportive contributions from the leader	More creative contributions from the leader; More supportive contributions from the followers	Creative and supportive contributions from both the leader(s) and the followers; Synthesis from the leader(s)

Πίνακας 11: Οργανωσιακές Πηγές Διαφορετικότητας Εκφάνσεων Δημιουργικής Ηγεσίας (Αναπαραγωγή κατόπιν άδειας από Mainemelis, 2018: 32).

6.4.1 Οργανωσιακές συνθήκες διευκολυντικής δημιουργικής ηγεσίας. Σε πολλούς οργανισμούς, παρότι η δημιουργικότητα είναι σημαντική για τη λειτουργία επί μέρους τμημάτων και διαδικασιών, δεν αποτελεί πάντα το κεντρικό στοιχείο της ταυτότητας του οργανισμού ή των προϊόντων/ υπηρεσιών/ διαδικασιών του. Η δημιουργικότητα σε αυτούς

τους οργανισμούς αποκτά τη μορφή της ελεύθερης αναζήτησης και επίλυσης διάφορων προβλημάτων μέσω της ενίσχυσης της αυτονομίας των εργαζομένων (Amabile, 1996), ή/και μέσω της χρήσης δομημένων οργανωσιακών πρακτικών, όπως πχ το brainstorming (Sutton & Hargadon, 1996) ή τα συστήματα υποβολής νέων ιδεών (Frese et al., 1999). Τέτοια οργανωσιακά πλαίσια συχνά επιδιώκουν να αντλήσουν περισσότερες δημιουργικές ιδέες, πιο συχνά, από όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα μέσα στον οργανισμό. Προκειμένου να αυξηθεί ο αριθμός των δημιουργικών ιδεών, τέτοιοι οργανισμοί δεν μπορούν να εξαρτώνται μόνο από τον ηγέτη ή από οποιοδήποτε μοναδικό άλλον εργαζόμενο. Αντίθετα, πρέπει να προωθήσουν τη δημιουργικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Αυτά τα οργανωσιακά πλαίσια τείνουν να είναι περισσότερο σταθερά και ιεραρχικά και να δίνουν μεγαλύτερο βάρος στις σταθερές οργανωσιακές θέσεις παρά στους εκάστοτε επαγγελματικούς ρόλους. Η επιδίωξη της δημιουργικότητας σε τέτοια πλαίσια απαιτεί το διαχωρισμό των εργαζόμενων σε διαφορετικές σταθερές ομάδες, έτσι ώστε να μπορούν να είναι δημιουργικοί μέσω διαφορετικών οδών (Grabher, 2004).

Σε αυτά τα πλαίσια, η δημιουργικότητα μπορεί να μη θεωρείται απαραίτητο στοιχείο της ηγεσίας, ωστόσο, η ηγεσία θεωρείται απαραίτητη για την προώθηση της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Όταν αυτές οι συνθήκες επικρατούν σε έναν οργανισμό, είναι πιο πιθανή η εκδήλωση της δημιουργικής ηγεσίας ως διευκόλυνση, όπου οι εκ των προτέρων προσδοκίες για τον ηγέτη είναι να κάνει πιο υποστηρικτικές συνεισφορές, ενώ για τους εργαζόμενους να κάνουν πιο δημιουργικές συνεισφορές. Όπως προαναφέραμε στον Πίνακα 10, στην παρούσα μελέτη εντοπίσαμε 10 επιχειρήσεις που υιοθετούν κυρίως αυτήν την έκφανση δημιουργικής ηγεσίας: Adelco SA, Elpen SA, Epsa SA, Extraco SA, Demo SA, Korres Natural Products SA, Neotex SA, Palirria SA, Scytalys SA, και Sohosquare Athens.

6.4.2 Οργανωσιακές συνθήκες καθοδηγητικής δημιουργικής ηγεσίας. Σε κάποιους οργανισμούς, η δημιουργικότητα έχει κρίσιμη σημασία όχι μόνο για τα προϊόντα αλλά και για την ίδια την κεντρική ταυτότητα του οργανισμού. Επιπλέον, υπάρχει μια ιδιαίτερα στενή αλληλοεπικάλυψη μεταξύ της ταυτότητας του δημιουργικού ηγέτη και της ταυτότητας του οργανισμού (Jones, Anand, & Alvarez, 2005). Ο λειτουργικός ρόλος της δημιουργικότητας σε αυτά τα οργανωσιακά πλαίσια (π.χ. υψηλή γαστρονομία, υψηλή μόδα, εξειδικευμένες αρχιτεκτονικές εταιρείες) δε στοχεύει μόνο στην παραγωγή νέων ιδεών, αλλά και στη διατήρηση και περαιτέρω ανάπτυξη μιας αυθεντικής δημιουργικής ταυτότητας που διέπει ολόκληρο τον οργανισμό. Η κωδικοποίηση των δημιουργικών διαδικασιών (codification) και η ικανότητα διδασκαλίας τους (teachability) διασφαλίζουν ότι το δημιουργικό όραμα και η προσωπική «υπογραφή» του δημιουργικού ηγέτη αναπαράγονται σε όλα τα προϊόντα που δημιουργούνται από τους εργαζόμενους (Slavich et al., 2014). Αυτού του είδους οι οργανισμοί τείνουν να είναι ιδιαίτερα θεσμοθετημένοι ή /και κοινωνικά δομημένοι και να τηρούν την εδραιωμένη ιεραρχία. Από διαρθρωτικής απόψεως, συνήθως είναι μικροί σε μέγεθος οργανισμοί, με μόνιμης φύσεως δομές και επαγγελματικούς ρόλους που υπερισχύουν των οργανωσιακών θέσεων.

Η δημιουργικότητα σε τέτοια οργανωσιακά πλαίσια θεωρείται συνήθως απαραίτητη για την ηγεσία. Όταν ισχύουν τα παραπάνω σε έναν οργανισμό, είναι πιο πιθανή η εκδήλωση της ηγεσίας ως καθοδήγηση (direction), διότι υπάρχουν εκ των προτέρων προσδοκίες για τον ηγέτη να πραγματοποιήσει πιο δημιουργικές συνεισφορές και για τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν πιο υποστηρικτικές συνεισφορές. Όπως προαναφέραμε στον Πίνακα 10, στην παρούσα μελέτη εντοπίσαμε 3 επιχειρήσεις που υιοθετούν κυρίως αυτήν την έκφανση δημιουργικής ηγεσίας: Atelier Loukia, Κτήμα Γεροβασιλείου και Varoulko Seaside.

6.4.3 **Οργανωσιακές συνθήκες συνεκτικής δημιουργικής ηγεσίας.** Ορισμένοι οργανισμοί (π.χ. εταιρείες παραγωγής ταινιών, εταιρείες παραγωγής μουσικής, θέατρα, εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού ή βιντεοπαιχνιδιών) εξαρτώνται από τη συνεχή δημιουργία νέων προϊόντων, τα οποία είναι περίπλοκα και απαιτούν δημιουργικότητα. Επειδή αυτά τα προϊόντα απαιτούν ξεχωριστές δημιουργικές συνεισφορές από διαφορετικούς επαγγελματίες, η δημιουργικότητα συνήθως παίρνει τη μορφή σύνθεσης ετερογενών δημιουργικών συνεισφορών. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 11, σε αυτούς τους οργανισμούς, η μάθηση επιτυγχάνεται μέσω του ανασυνδυασμού του διαθέσιμου ανθρώπινου κεφαλαίου (Grabher, 2004): η εργασία παίρνει τη μορφή ενός προσωρινού έργου, το οποίο συχνά εμπλέκει ένα δίκτυο ανθρώπων· οι επαγγελματικοί ρόλοι τείνουν να είναι πιο σημαντικοί από τις θεσπισμένες οργανωσιακές θέσεις (Bechky, 2006): υπάρχει σχετική ισοτιμία στη συνεργασία· και η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί από έναν ηγέτη (Lingo & O'Mahony, 2010· Mainemelis & Epitropaki, 2013), δύο ηγέτες (Hunter et al., 2012· Sicca, 1997), να εναλλάσσεται (Davis & Eisenhardt, 2011) ή να είναι συλλογική, δηλαδή να μοιράζεται ανάμεσα σε περισσότερους από δύο ηγέτες (Harvey, 2014· Harvey & Kou, 2013). Σε τέτοια οργανωσιακά πλαίσια, η δημιουργικότητα θεωρείται συνήθως απαραίτητη για την ηγεσία, ανεξάρτητα από το εάν η ηγεσία είναι μονή, διπλή, εναλλασσόμενη ή συλλογική. Όταν αυτές οι συνθήκες επικρατούν σε έναν οργανισμό, είναι πιο πιθανή η εκδήλωση της δημιουργικής ηγεσίας ως σύνθεση (integration), εφόσον θέτονται εκ των προτέρων προσδοκίες για τους ηγέτες και για τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν τόσο δημιουργικά όσο και υποστηρικτικά, με τον ηγέτη (ή τους ηγέτες) να είναι υπεύθυνος για τη σύνθεση των ετερογενών αυτών συνεισφορών.

Όπως προαναφέραμε στον Πίνακα 10, στην παρούσα μελέτη εντοπίσαμε 8 επιχειρήσεις που υιοθετούν κυρίως αυτήν την έκφανση δημιουργικής ηγεσίας: Cardlink SA, Entersoft SA, k2design, Mellon Technologies SA, Pixel Reign, Stefi and Lynx Productions, Zeus + Dione, καθώς επίσης και τη σκηνοθέτιδα Όλγα Μαλέα.

6.5 Οι Τρεις Εκφάνσεις Δημιουργικής Ηγεσίας ως Εργαλείο Κατανόησης

Ουσιωδών Διαφορών Ποικίλων Οργανωσιακών Πλαισίων

Όσο πιο «ισχυρά» δομημένο είναι το οργανωσιακό πλαίσιο, τόσο λιγότερο πιθανό είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη να καθορίσουν μονομερώς και εκ των προτέρων το εάν η δημιουργική ηγεσία θα εκδηλωθεί ως διευκόλυνση, καθοδήγηση ή σύνθεση. Αυτό δε σημαίνει, ωστόσο, ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη δεν παίζουν ρόλο στην εκδήλωση των τριών εκφάνσεων της δημιουργικής ηγεσίας. Οι Mainemelis (2018) και Mainemelis et al. (2015) παρατηρούν ότι συνήθως υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές μεταξύ ηγετών που ενσαρκώνουν την ίδια έκφανση δημιουργικής ηγεσίας, καθώς επίσης και ότι μεμονωμένα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν σημαντικά τις πιθανές εκφάνσεις δημιουργικής ηγεσίας, κυρίως όταν το οργανωσιακό πλαίσιο είναι δομημένο με λιγότερο ισχυρό τρόπο.

Παρόλα αυτά, η παρούσα μελέτη υπογραμμίζει τον καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζει το οργανωσιακό πλαίσιο ως πηγή μεταβλητότητας στις εκφάνσεις της δημιουργικής ηγεσίας. Είναι ευρέως γνωστό ότι η αυτογνωσία και η ετερογνωσία αποτελούν δύο σημαντικούς πυλώνες αποτελεσματικής ηγεσίας. Η παρούσα μελέτη υπενθυμίζει ότι εξίσου σημαντικός πυλώνας αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί και η ικανότητα του ηγέτη να διακρίνει με εύστοχο τρόπο τις ουσιώδεις διαφορές ανάμεσα στα διάφορα οργανωσιακά πλαίσια, γεγονός το οποίο του επιτρέπει να επιλέξει την κατάλληλη έκφανση δημιουργικής ηγεσίας, έχοντας ως γνώμονες την προσαρμοστικότητα και την αποτελεσματικότητα και όχι τη συνήθεια ή την εκάστοτε διοικητική μόδα. Η υπάρχουσα μελέτη προσφέρει στα ηγετικά στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων ένα πλούσιο εμπειρικό υλικό το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αναπτύξουν εκλεπτυσμένες συγκρίσεις και γόνιμους αναλογισμούς. Ενδεικτικά, παραθέτουμε παρακάτω τρία συγκριτικά παραδείγματα για το πως το υλικό της παρούσας μελέτης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την εξαγωγή λελογισμένων και πρακτικώς χρήσιμων συμπερασμάτων.

6.5.1 Συγκριτικό παράδειγμα 1: Οικονομίες διαχωρισμού και οικονομίες ανασυνδυασμού. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία καλούνται να επιλέξουν ανάμεσα σε δύο βασικούς τρόπους σύστασης ομάδων εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να λειτουργήσουν ως οικονομίες διαχωρισμού (economies of separation): συστήνουν έναν αριθμό σταθερών ομάδων, των οποίων η σύνθεση μεταβάλλεται όσο το δυνατόν λιγότερο στο πέρασμα του χρόνου, και αναθέτουν σε κάθε μία από αυτές να διεκπεραιώσει με σχετική αυτονομία ένα αριθμό διακριτών έργων. Στη δεύτερη περίπτωση, οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως οικονομίες ανασυνδυασμού (economies of recombination): για κάθε νέο έργο, συστήνουν και μία νέα προσωρινή ομάδα, η σύνθεση της οποίας προκύπτει με επιλεκτικό ανασυνδυασμό διάφορων ατόμων που εργάζονται ή συνεργάζονται με την επιχείρηση. Με την ολοκλήρωση του έργου, διακόπτεται και η λειτουργία της προσωρινής αυτής ομάδας. Ποιον τρόπο θα πρέπει να επιλέξει, λοιπόν, ένας ηγέτης για να δομήσει αποτελεσματικά τις ομάδες της επιχείρησής του;

Όπως περιγράφει συνοπτικά ο Πίνακας 11, η διεθνής βιβλιογραφία απαντά ότι στα διευκολυντικά πλαίσια δημιουργικής ηγεσίας συνήθως λειτουργούν πιο αποτελεσματικά οι οικονομίες διαχωρισμού. Πράγματι, η παρούσα μελέτη έχει καταγράψει ότι αυτή η πρακτική συναντάται σε ελληνικές επιχειρήσεις των οποίων η δημιουργική ηγεσία είναι διευκολυντική. Όπως αναφέρει π.χ. ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Sohosquare Athens,

Εμείς είμαστε αυτή τη στιγμή περίπου 25 άτομα συνολικά δημιουργικό, το οποίο αποτελείται από τρία Creative Groups. Υπάρχει Head of Creative, υπάρχουν τρεις Creative Directors με τις ομάδες τους από κάτω και οι ομάδες όλες έχουν copy και art, είναι ζευγάρια. Το copy και art σταδιακά ήταν πάντα Copy και Art Director, έχουν μπει και Designers, όπως και digital copy με Designer γιατί το κάθε group πλέον διαχειρίζεται throughout. Άρα έχουμε το κομμάτι του content, social media, τα πάντα.... Αυτοί είναι σταθεροί. Η κάθε ομάδα είναι σταθερή. Η συνεργασία που μπορεί να γίνει, θα γίνει σε επίπεδο Creative Director του αλλουνού γκρουπ, αν χρειαστεί κάποιον από την ομάδα σε συνεννόηση πάντα με τον άλλον Creative [Director]. Αλλά γενικά είναι πολύ δεμένο, δηλαδή ξέρει το κάθε γκρουπ τους πελάτες που έχει, τα χρονοδιαγράμματα που έχει, τα έκτακτα που αυτή είναι η φύση της

δουλειάς μας, καλύπτονται με αυτόν τον τρόπο....Εγώ τουλάχιστον, από την εμπειρία μου αυτά τα χρόνια, [πιστεύω το ότι παραμένει] σταθερή η ομάδα, με ενέσεις νέων παιδιών, οι οποίοι πολύ γρήγορα αποκτούν την κουλτούρα αυτής της ομάδας, έχει οδηγήσει κι έχει εξαπλώσει αν θέλετε την εταιρεία, από ένα γκρουπ, που σταδιακά οι πολλοί δεμένοι που ήταν μεταξύ τους και δημιούργησαν ένα νέο creative group και σε επίπεδο ιδέας, συνεννόησης, ταχύτητας, επικοινωνίας με τους πελάτες, τους γνωρίζουν σταθερά ως δημιουργικοί, όλα αυτά βοηθούν πάρα πολύ. Και είναι πολύ πιο εύκολο όποια καινούρια, δημιουργική ένεση μπαίνει μέσα, να απορροφηθεί από αυτή την ομάδα. Άρα δε μου αρέσουν οι αλλαγές [στις ομάδες] και όσες φορές αναγκάστηκα να κάνω αλλαγές, δε μου λειτούργησαν καλά.

Την επικράτηση της πρακτικής του «διαχωρισμού» επιβεβαιώνει και ο Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της Stefi and Lynx Productions, μια επιχείρηση που συνεργάζεται πολύ στενά με πολλές ελληνικές διαφημιστικές εταιρείες:

Η διαφημιστική εταιρεία, όντως, δουλεύει με ομάδες. Είναι τα account groups και τα creative groups, και μάλιστα κάποια account groups δουλεύουν με συγκεκριμένο creative group, δηλαδή είναι ακόμα πιο συγκεκριμένο και δεσμευτικό το μοντέλο. Εκεί έχουν να εκπονήσουν επί της ουσίας επικοινωνιακές μελέτες με δημιουργική αποτύπωση, δηλαδή να γράψουν σενάρια, να φτιάξουν μακέτες κλπ. Αυτή ονομάζουμε δημιουργική αποτύπωση. Κι εκεί σταματά.

Η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει επίσης ότι, σε αντίθεση με τα διευκολυντικά οργανωσιακά πλαίσια, στα συνεκτικά πλαίσια δημιουργικής ηγεσίας συνήθως λειτουργούν πιο αποτελεσματικά οι οικονομίες ανασυνδυασμού. Πράγματι, η παρούσα μελέτη έχει καταγράψει ότι αυτή η πρακτική συναντάται σε ελληνικές επιχειρήσεις των οποίων η δημιουργική ηγεσία είναι συνεκτική. Όπως αναφέρει π.χ. ο Εμπορικός Διευθυντής της Cardlink SA:

Ό,τι requests έρχονται προς εμάς, τα χειρίζεται ο delivery manager του εμπορικού. Ό,τι είναι από έξω, από πελάτες, τα χειρίζεται με την έννοια να δει κάποια specifications, να συμφωνήσει ακριβώς τι θέλει ο πελάτης, να γυρίσει, να πάει εσωτερικά και να πιάσει το Διευθυντή Επιχειρηματικής Ανάπτυξη Καινοτομίας & Ανάλυσης Δεδομένων ή εμένα και να μου πει ότι έχω αυτό το πρότζεκτ, από σένα θέλω αυτό, αυτό, αυτό. Πάμε να δούμε τι πρέπει να κάνουμε, γιατί πρέπει να φτάσουμε σ' ένα high level estimation και ένα high level cost [estimation] προς τον πελάτη. Για να του το δώσω, για να πάρουμε αποδοχή, για να βάλουμε resources. Οπότε συνήθως όλα αυτά για να μην είναι καοτικά, δουλεύουν μέσω του delivery process που έχουμε. Οπότε στην προκειμένη περίπτωση είναι ο Delivery Manager, ο οποίος έχει το interaction με τον πελάτη και εμείς έχουμε ομάδες έργου. Ο Delivery [Manager] είναι ο accountable. Αν θέλει να έχει και Project Manager, ανάλογα το complexity, το size του έργου, μπορεί να έχει, αλλιώς δουλεύει με κάποια

team members, και λέει «τι θέλουμε να στήσουμε; ωραία, θέλω έναν από το finance, θέλω ένα από το HR, θέλω έναν από το operations, θέλω έναν από το εμπορικό για να κάνει τη σύμβαση, για να στείλει την πρόταση, να κάνει τη σύμβαση, και θέλω και έναν από το analytics.», για παράδειγμα. Τους μαζεύει, ξεκινάνε. Στήνει από εκεί, με την ACS, με την κάθε ACS, «Παιδιά, ποιος το δουλεύει από εσάς; Υπάρχει κάποιος project manager; Υπάρχει κάποιος accountable ή κάποιος άλλος;» Τους λένε «Ναι, αυτός θα είναι ο συντονιστής μας, για να συντονίζει την πλευρά της ACS.». Αυτοί οι δύο έχουν τη βασική επικοινωνία, και μετά οι ομάδες από κάτω κατά κανόνα δουλεύουν μόνες τους, αλλά μπορεί να δουλέψουν και πήγαινε-έλα.

Μια άλλη εταιρεία που έχει υιοθετήσει την πρακτική του «ανασυνδυασμού» σε κάθε νέο δημιουργικό έργο της είναι η Stefi and Lynx Productions. Όπως αναφέρει ο Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της,

Αυτοί οι πέντε παραγωγοί -- ή οι τρεις, οι δύο, ο ένας, ο καθένας έχει όσους αντέχει, ανάλογα με τη δουλειά, γιατί όπως είπαμε δεν είναι στο payroll, πληρώνονται ανά project -- αυτοί δε συνιστούν ομάδες μεν, αλλά συστήνουν ομάδες κάθε φορά διαφορετικές, πλην όμως αυτοί είναι πάντα εδώ. Οι συγκεκριμένοι πέντε. Μέσα στον καιρό, μπορείς ν' αλλάξεις, ή να θέλει να φύγει [κάποιος παραγωγός], αυτό θα στο πει. Θέλω να φύγω, θέλω να πάω αλλού, θέλω να κάνω μια άλλη δουλειά ή θέλω να πάω σε μια άλλη εταιρεία. Ok, κανένα πρόβλημα. Αυτοί λοιπόν οι άνθρωποι, για κάθε πρότζεκτ, θα φτιάξουν μια άλλη ομάδα.

Συμπερασματικά, τόσο η διεθνής βιβλιογραφία, όσο και οι πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη, συγκλίνουν στη διαπίστωση ότι η κρίσιμη διαρθρωτική επιλογή που καλείται να κάνει μια επιχείρηση ανάμεσα στο διαχωρισμό ή τον ανασυνδυασμό δεν θα πρέπει να στηρίζεται στο προσωπικό στυλ του εκάστοτε ηγέτη ή στην εκάστοτε διοικητική μόδα, αλλά στη λελογισμένη κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του συγκεκριμένου οργανωσιακού πλαισίου.

6.5.2 Συγκριτικό παράδειγμα 2: Η δημιουργική ταυτότητα του ηγέτη και η δημιουργική ταυτότητα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις στις οποίες η δημιουργικότητα προσθέτει σημαντική αξία και ιδιαίτερο κύρος στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγουν, καλούνται να σχηματίσουν και να διατηρήσουν μια μοναδική δημιουργική ταυτότητα. Πάνω σε ποιο στοιχείο της επιχείρησης θα πρέπει όμως να θεμελιωθεί αυτή η δημιουργική ταυτότητα;

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 11, η διεθνής βιβλιογραφία απαντά ότι στα καθοδηγητικά πλαίσια δημιουργικής ηγεσίας η δημιουργική ταυτότητα της επιχείρησης συνήθως θεμελιώνεται πάνω στην προσωπική δημιουργική ταυτότητα του δημιουργικού ηγέτη της. Πράγματι, η παρούσα μελέτη εντόπισε αυτήν την πρακτική σε ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει την καθοδηγητική έκφραση δημιουργικής ηγεσίας. Όπως αναφέρει π.χ. ο Λευτέρης Λαζάρου, ιδρυτής, ιδιοκτήτης και σεφ του Varoulko Seaside,

Για τον απλούστατο λόγο ότι εκεί η ταμπέλα γράφει "Λευτέρης Λαζάρου".
Δε γράφει "Γιάννης Παπαγιάννης".

Η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει επίσης ότι, σε αντίθεση με τα καθοδηγητικά οργανωσιακά πλαίσια, στα άλλα πλαίσια δημιουργικής ηγεσίας η δημιουργική ταυτότητα της επιχείρησης δεν ταυτίζεται με την προσωπική δημιουργική ταυτότητα ενός δημιουργικού ηγέτη, αλλά αναφέρεται σε μια σειρά στοιχείων εταιρικής ταυτότητας που διέπουν τα προϊόντα ή και τις υπηρεσίες της. Η παρούσα μελέτη εντόπισε ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει αυτήν την πρακτική. Επί παραδείγματι, η Διευθύντρια Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων της Korres Natural Products SA, περιγράφει πως το τμήμα της φροντίζει τη διατήρηση της ταυτότητας της εταιρείας στα εκατοντάδες νέα προϊόντα που αναπτύσσει:

Το DNA είναι πάντα ότι δίνω έμφαση στο συστατικό, με ποιο τρόπο δουλεύει το συστατικό, με ποιο τρόπο έχω λάβει το συστατικό. Δηλαδή είμαι μια sustainable brand. Θα δω το συστατικό πώς κάνει service στο δικό μου marketing κομμάτι. Για το μικροβίωμα υπάρχουν, ας πούμε, 15 actives. Αυτό που εγώ έχω επιλέξει, όμως, σαν Κορρές, που έχω ένα heritage περί γιαουρτιού, είμαι στην Ελλάδα, έχω το ελληνικό γιαούρτι, άρα ξέρω ότι θα χρησιμοποιήσω το μικροβίωμα μαζί με τα πρεβιοτικά και προβιοτικά που καλύπτεται όλο αυτό μαζί. Προφανώς θα το δέσω με το συστατικό που εγώ μπορώ να κάνω call out, που μπορώ να το φωνάξω, να το κάνω own και να το βγάλω σαν μεγάλη ιστορία. Αν εγώ σαν Κορρές γυρίσω και μιλήσω για το μικροβίωμα σε σχέση με ένα αλπικό βότανο, πόσο θεωρείται ότι μπορώ να πείσω; Καθόλου. Άρα ουσιαστικά είναι πολύ σημαντικό από την γκάμα των actives και των δραστικών που έχω, να κάνω pick αυτό που εμένα σαν DNA και σα μάρκα θα με βοηθήσει να το φωνάξω δυνατά και να είναι το δικό μου. Δεν μπορεί αυτή τη στιγμή κάποιος από δίπλα να βγει και να πει «Έχω γιαούρτι». Γιατί έχουμε ownership, έχουμε κάνει πολύ καλή δουλειά λοιπόν σε συγκεκριμένα συστατικά. Όπως βλέπετε το τριαντάφυλλο, έχω κάνει ownership. Αυτή είναι η δύναμη της μάρκας, να μπορεί να δένει το brand με συγκεκριμένα πράγματα. Ακούει ο άλλος τριαντάφυλλο και λέει «Α, αυτό είναι του Κορρέ». Αυτό, λοιπόν, είναι μια δύναμη, είναι μια επιτυχία.

Συμπερασματικά, τόσο η διεθνής βιβλιογραφία, όσο και οι βέλτιστες πρακτικές που κατέγραψε η παρούσα μελέτη, συγκλίνουν στη διαπίστωση ότι, εφόσον μια επιχείρηση παραμείνει μικρή σε μέγεθος, δύναται να αξιοποιήσει με επιτυχία και σε μεγάλο βάθος χρόνου τόσο την καθοδηγητική έκφανση δημιουργικής ηγεσίας, όσο και την πρακτική ταύτισης της δημιουργικής ταυτότητας της επιχείρησης με την προσωπική δημιουργική ταυτότητα του ηγέτη της. Όταν όμως η επιχείρηση αρχίσει να αναπτύσσεται σημαντικά σε μέγεθος, θα πρέπει ο δημιουργικός ηγέτης της να εξετάσει προσεκτικά το σενάριο μετάβασης από την καθοδηγητική στη συνεκτική έκφανση ηγεσίας (όπως π.χ. η k2design) και από την ταύτιση στην τουλάχιστο μερική απεμπλοκή της δημιουργικής ταυτότητας της επιχείρησης από την προσωπική δημιουργική ταυτότητα του ηγέτη της (όπως π.χ. η Korres Natural Products SA).

6.5.3 Συγκριτικό παράδειγμα 3: Ενδογενείς και εξωγενείς πηγές δημιουργικού οράματος. Η ύπαρξη ενός καθαρού και ελκυστικού δημιουργικού οράματος αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της δημιουργικής ηγεσίας ενός οργανισμού. Ποια θα πρέπει όμως να είναι η πηγή του εκάστοτε δημιουργικού οράματος; Όπως υποδηλώνει ο Πίνακας 11, η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει αποτυπώσει τρεις διαφορετικές πρακτικές, μία για κάθε έκφανση δημιουργικής ηγεσίας.

Στα καθοδηγητικά οργανωσιακά πλαίσια, ο δημιουργικός ηγέτης αποτελεί στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων την πρωταρχική πηγή δημιουργικού οράματος. Επί παραδείγματι, τόσο η αρχική ίδρυση όσο και η μεταγενέστερη ανάπτυξη του Κτήματος Γεροβασιλείου έχουν παραμείνει άρρηκτα συνδεδεμένες με το όραμα του Βαγγέλη Γεροβασιλείου για τη λευκή ποικιλία Μαλαγουζιά, την οποία ο ίδιος αναβίωσε και ανέδειξε μέσα από μια πορεία που έχει ήδη ξεπεράσει τις τρεις δεκαετίες:

Η Μαλαγουζιά είναι ένας συντελεστής που [θα] μπορούσε να μην υπάρχει. Αν δεν υπήρχε αυτή η συγκυρία, να είμαι εγώ και το Πόρτο Καρράς, ίσως να μην υπήρχε... Είδα τη δυναμική αυτής της ποικιλίας, την πολλαπλασιάσαμε στα επόμενα πέντε με έξι χρόνια, διότι για να πολλαπλασιάσεις χρειάζονται αρκετά χρόνια, μετά δύο-τρία χρόνια να

κάνουμε το πρώτο κρασί, είδα τη δυναμική και αφιερώθηκα σε αυτήν την ποικιλία.... Σίγουρα είχα την αίσθηση ότι θα πετύχουμε τη Μαλαγουζιά. Ήμουν σίγουρος ότι μετά από μερικά χρόνια αυτό το κρασί θα είχε διεθνείς προδιαγραφές. Αρέσει, είναι ελληνική ποικιλία, διαθέτει πολλά προσόντα, άρωμα, γεύση, εθνικότητα ελληνική θα έλεγα. Λοιπόν, ήμουν σίγουρος γι' αυτό, αλλά το που θα φτάναμε και πως θα εξελίσσονταν το κρασί και στην Επανομή και στο κτήμα μου, όχι, δεν μπορούσα να φανταστώ. Πιστεύω ότι από ένα σημείο και μετά σε πάει το ρεύμα.

Αντιθέτως, στα διευκολυντικά οργανωσιακά πλαίσια, πηγή του δημιουργικού οράματος είναι συχνά η ευρύτερη ομάδα που διοικεί την επιχείρηση ή ένα επί μέρους δημιουργικό έργο. Κάποιες έρευνες, όπως αυτή των O'Reilly III and Tushman (2011), έχουν μάλιστα δείξει ότι όταν η δράση της επιχείρησης στοχεύει στη βελτιωτική (incremental) παρά στην επαναστατική (radical) καινοτομία, οι μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να αποκομίσουν θετικά αποτελέσματα από τη βελτιωτική καινοτομία όταν η σύνθεση της διοικητικής ομάδας τους παραμένει σταθερή για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Πράγματι, η παρούσα μελέτη κατέγραψε αυτήν την πρακτική σχεδόν σε όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις του ερευνητικού δείγματος που υιοθετούν κυρίως τη διευκολυντική έκφανση δημιουργικής ηγεσίας. Επί παραδείγματι, ένας από τους Marketing Managers της Elpen SA ανέφερε,

Άρα θεωρώ ότι αυτό είναι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Elpen και για όποια άλλη επιχείρηση αποφασίσει να δράσει με αυτόν τον τρόπο. Πώς γίνεται αυτό; Κατά τη γνώμη μου, αυτό γίνεται αν έχεις πραγματικά πολύ βαθιά γνώση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείσαι, αλλά γίνεται και μ' έναν άλλον τρόπο: αν προσπαθήσεις να έχεις ένα Management Team το οποίο γνωρίζει, το οποίο έχει την εμπειρία και του οποίου θα του δημιουργήσεις τις συνθήκες έτσι ώστε να μπορεί να δράσει μ' έναν μεγάλο βαθμό ελευθερίας, να δράσει όχι υπαλληλικά αλλά να δράσει επιχειρηματικά, entrepreneurial, έτσι ώστε όταν έρθει η ώρα να σου δώσει τις δικές του προτάσεις, τις περισσότερες φορές τις ακούει [η διοίκηση] και τις κάνει. Άρα λοιπόν, η εμπιστοσύνη που υπάρχει, αυτό είναι ζωτικής σημασίας.

Αντιθέτως, τα συνεκτικά οργανωσιακά πλαίσια παρουσιάζουν πολύ διαφορετικές ανάγκες, δεδομένου ότι επιδιώκουν λιγότερο βελτιωτικές και περισσότερο μοναδικές, ή σε κάποιες σπάνιες περιπτώσεις ακόμη και επαναστατικές, μορφές δημιουργικότητας και καινοτομίας. Ως αποτέλεσμα, στα συνεκτικά οργανωσιακά πλαίσια το δημιουργικό έργο παίρνει συνήθως τη μορφή ενός προσωρινού έργου, το οποίο ανασυνδυάζει ένα δίκτυο

ανθρώπων, πολλοί εκ των οποίων καλούνται να αναπτύξουν το δημιουργικό όραμα παρότι δεν αποτελούν μόνιμους εργαζόμενους της επιχείρησης. Όπως μας ανέφερε π.χ. ο Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της Stefi and Lynx Productions:

Το vision, στην ουσία του και στο νόημά του, είναι αυτό που θέλει να κάνει ο εκάστοτε σκηνοθέτης. Αυτό δε σημαίνει ότι ο παραγωγός δεν έχει ένα vision στα άλλα, δε σημαίνει ότι απλώς τα εκτελεί κοιμώμενος, αλλά όταν μιλάμε για vision, εκεί, πραγματικά το vision το οδηγεί ο σκηνοθέτης.

Από την παραπάνω συζήτηση προκύπτει ότι ο διευκολυντικός ηγέτης καλείται αφενός να διατηρήσει σχετικά σταθερή τη σύνθεση της ομάδας, και αφετέρου να φροντίσει ώστε η σταθερή σύνθεση της ομάδας να μην υπονομεύσει τη δημιουργική φρεσκάδα της. Όπως αναφέρουμε νωρίτερα, ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Sohosquare Athens δήλωσε ότι αντιμετωπίζει αυτή τη διπλή πρόκληση μέσω των «δημιουργικών ενέσεων» νέων ατόμων τα οποία «απορροφούνται» γρήγορα από την προϋπάρχουσα σταθερή ομάδα. Αντιθέτως, ο συνεκτικός δημιουργικός ηγέτης καλείται αφενός να ανασυνδυάσει τη σύνθεση των ομάδων των εκάστοτε νέων προσωρινών δημιουργικών έργων, και αφετέρου να φροντίσει ώστε αυτός ο συνεχής ανασυνδυασμός του ανθρώπινου κεφαλαίου να μην υπονομεύσει τη συνοχή της δημιουργικής ταυτότητας της επιχείρησης όπως αυτή εμφανίζεται στα διακριτά δημιουργικά έργα της. Όπως αναφέρουμε νωρίτερα, ο Πρόεδρος και ο Γενικός Διευθυντής της Stefi and Lynx Productions δήλωσε ότι αντιμετωπίζει αυτή τη διπλή πρόκληση μέσω της «μόνιμης συνεργασίας» με ένα μικρό αριθμό παραγωγών, οι οποίοι «ουσιαστικά δημιουργούν την ταυτότητα της εταιρείας» παρά το γεγονός ότι σε κάθε νέο δημιουργικό έργο «θα φτιάξουν μια άλλη ομάδα».

Σημειώνουμε, επίσης, ότι σε πολλούς κλάδους όπου συνήθως κυριαρχεί η εμφάνιση της συνεκτικής δημιουργικής ηγεσίας παρατηρείται τις τελευταίες δεκαετίες μια ραγδαία αύξηση των προσωρινών δημιουργικών σταδιοδρομιών (temporary creative careers) και των προσωρινών δημιουργικών έργων (temporary creative projects) (Bechky, 2006· DeFillippi, Grabher, & Jones, 2007· Lampel, Lant, & Shamsie, 2000· Lingo & O'Mahony, 2010). Κατά

συνέπεια, στη σύγχρονη οικονομία υπάρχουν πλέον πολλά προσωρινά δημιουργικά έργα των οποίων ο δημιουργικός ηγέτης δεν αποτελεί μόνιμο εργαζόμενο της επιχείρησης. Για να καλύψουμε ερευνητικά και αυτές τις τάσεις, οι οποίες τουλάχιστον διεθνώς αναπτύσσονται με ραγδαίους ρυθμούς, συμπεριλάβαμε στο δείγμα της παρούσας μελέτης πέρα των 20 επιχειρήσεων και μια σκηνοθέτιδα, την Όλγα Μαλέα. Η διεθνής έρευνα έχει παρατηρήσει ότι, κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, οι πιο αποτελεσματικοί «free-lance» δημιουργικοί ηγέτες εξισορροπούν τις ανάγκες για δημιουργικότητα και σταθερότητα αφενός μέσω της σύναψης νέων συνεργασιών με νέους συνεργάτες και αφετέρου μέσω της παράλληλης και επαναλαμβανόμενης συνεργασίας με ένα μικρό αριθμό σταθερών συνεργατών (Alvarez & Svejnovna, 2002· Perretti & Negro, 2007· Simonton, 2004b· Svejnovna et al., 2007). Σε μια βιογραφική ανάλυση των σταδιοδρομιών 12 σκηνοθετών που προτάθηκαν για το βραβείο Oscar καλύτερης σκηνοθεσίας, οι Mainemelis et al. (2016), βρήκαν ότι, παρά το γεγονός ότι οι 12 σκηνοθέτες συνεργάστηκαν με ένα μεγάλο αριθμό συνεργατών, κατά την διάρκεια της μακράς σταδιοδρομίας τους όλοι διατήρησαν πολύ στενές σχέσεις επαναλαμβανόμενης συνεργασίας με ένα μικρό αριθμό συνεργατών. Επί παραδείγματι, ο Francis Ford Coppola συνεργάστηκε στενά με τον Production Designer Dean Tavoularis και το φωτογράφο Gordon Willis· ο Milos Forman συνεργάστηκε επί 26 έτη με τον παραγωγό Michael Hausman· και ο Woody Allen συνεργάστηκε πολλές φορές με τους φωτογράφους Sven Nyquist, Gordon Willis, και Carlo DiPalma, τον παραγωγό Jean Doumanian και τους ηθοποιούς Mia Farrow, Diane Keaton, Dianne Weist, Judy Davis και Alan Alda.

Η ελληνική κινηματογραφική βιομηχανία είναι πολύ μικρότερη σε μέγεθος και δομή σε σχέση με το Hollywood, παρόλα αυτά η παρούσα μελέτη εντόπισε την ίδια πρακτική εξισορρόπησης νέων-παλιών συνεργασιών στη σταδιοδρομία της Όλγας Μαλέα. Όπως ανέφερε η ίδια,

Με τον Απόστολο τον Αλεξόπουλο, έχουμε γράψει τέσσερα σενάρια μαζί.
Με αυτόν έχω συνεργαστεί πιο πολύ, για τα άλλα σενάρια αλλάζω

συνεργάτες... Ο καθένας έχει τη δική του καριέρα, τα δικά του όνειρα και μερικές φορές συνεργάζεσαι, μερικές φορές δουλεύεις χωριστά. Για παράδειγμα, ο Μάνος, ο πρώτος μου βοηθός σκηνοθέτη, μου είπε «Όλγα θα δουλέψω με τον Παπακαλιάτη αυτή τη φορά επειδή θα μοιραστεί τη σκηνοθεσία μαζί μου και με θέλει πάρα πολύ, θέλω να δοκιμάσω την τύχη μου εκεί.» Είπα «Φυσικά πρέπει να πας, χωρίς καμία αμφιβολία για αυτό». Δε λειτούργησε τελικά για αυτούς, αλλά είναι καλό που προσπάθησε, αλλά εμείς τελικά δεν συνεργαστήκαμε. Ο Μάνος υπήρξε βοηθός μου για πέντε ή έξι χρόνια συνεχόμενα, οπότε είναι εντάξει ότι δοκίμασε κάτι άλλο. Δεν είναι ότι δε θα ήθελα να είναι μαζί μου, αλλά δεν ήταν διαθέσιμος, αλλά ίσως την επόμενη φορά θα είναι και πάλι... Είναι ένα βήμα μπροστά, είτε τα χρήματα είναι πολύ καλά, είτε το έργο είτε κάτι άλλο. Είναι, λοιπόν, μια εκτεταμένη οικογένεια. Είμαστε τόσο λίγοι άνθρωποι στην Ελλάδα που κάνουμε ταινίες, όλοι γνωρίζουμε ο ένας τον άλλον. Συνεργάστηκα με 6, 10 διαφορετικούς διευθυντές φωτογραφίας, υπάρχουν περίπου 20 εκεί έξω, οπότε είναι μια μικρή κοινότητα.

Σημειώνουμε, επίσης, ότι εάν η Ελλάδα επιτύχει να αναπτύξει δυναμικά στο μέλλον τις δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες της, η ανάπτυξη αυτή πιθανώς να συνοδεύεται, ή ακόμη και να προϋποθέτει, την ανακατάταξη και αναδιανομή των δικαιοδοσιών των επαγγελματικών ρόλων των εμπλεκόμενων δημιουργικών ηγετών. Όπως ανέφερε πχ. ο Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της StEFI and Lynx Productions.

Ειδικά στην Ελλάδα, αυτός ο οποίος έχει το μεγαλύτερο εκτόπισμα είναι ο Σκηνοθέτης, σε όλους τους τομείς που αναφέραμε. Παρόλα αυτά, προσπαθούμε να δημιουργήσουμε -- και αισθάνομαι ότι καταφέρνουμε σιγά-σιγά -- αυτό που συμβαίνει σε άλλες χώρες, με αποκορύφωμα την ίδια την Αμερική. Όπου σαφέστατα το κύρος και η φήμη ενός Σκηνοθέτη έχουν μία βαρύνουσα και εξέχουσα σημασία, αλλά τη βασική κεντρική γραμμή και το τελικό λόγο τον έχει ο Παραγωγός. Στο θέατρο ο αγώνας που δίνουμε είναι ο πιο δύσκολος απ' όλους. Γιατί το θέατρο στην Ελλάδα, με εξαιρέσεις φυσικά, δεν είχε Παραγωγούς οι οποίοι είχαν άμεση σχέση με το αντικείμενο. Ενωώ εις βάθος [γνώση], όχι με το να στήσεις μια θεατρική παραγωγή, αλλά να εκτιμήσεις, ας πούμε, αν ο εκμοντερνισμός του Αισχύλου στην παράσταση π.χ. της Ορέστειας ευσταθεί, στέκει, νοηματοδοτεί το έργο και ως εκ τούτου μπορεί να πουληθεί κιόλας. Δηλαδή, θα θέλει κάποιος να το δει; Αυτό, μπορεί ένας Σκηνοθέτης να το προτείνει, αλλά ένας Παραγωγός πρέπει να το ελέγξει. Οφείλει να το ελέγξει. Για να το ελέγξει, πρέπει να έχει τα αντίστοιχα γνωσιολογικά εργαλεία. Δεν μπορεί να το ελέγξει οποιοσδήποτε. Ανεξαρτήτως επιπέδου μόρφωσης σε άλλα αντικείμενα. Ούτε εσείς μπορείτε να το ελέγξετε. Ούτε εγώ. Ο συντάιρός μου μπορεί. Γιατί του σπούδασε. Άρα λοιπόν αυτός ο αγώνας, δίνεται τώρα από μας και θεωρούμε ότι είναι πολύ σημαντικό να είναι ο Παραγωγός ο άνθρωπος πάνω στον οποίο τελικά θα αναφερθεί το τελικό προϊόν. Σε καμία περίπτωση, και το τονίζω με πάρα πολύ μεγάλη έμφαση, δεν επιθυμεί να καταργήσει ή να ποδηγετήσει τους άλλους δημιουργικούς ρόλους. Κάθε άλλο. Απλώς αυτό που πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι ότι στην οποιαδήποτε ζημιά ένα τέτοιο έργο έχει -- δεν το αγοράσει πχ η διαφημιστική, δεν το αγοράσει ο διαφημιζόμενος, δεν

έρθουν οι θεατές να δουν τη θεατρική παράσταση, δεν κάτσουν οι τηλεθεατές ν' ανοίξουν την τηλεόραση να δουν κλπ. -- στο τέλος, κάποιος υφίσταται μια μεγάλη ζημιά. Όχι μόνο με την έννοια την οικονομική. Αλλά και με την έννοια της επόμενης εργασίας, κατά πόσο θα τον εμπιστευτούν. Κι αυτός είναι ο Παραγωγός, εφόσον ο ίδιος δεν είχε ποτέ λόγο πάνω σ' αυτό. Αν ένας Σκηνοθέτης έχει λόγο πάνω σ' αυτό, τον επιβάλλει. Αν εμφανιστεί με αυτό που φαντάστηκε και σκέφτηκε, το οποίο δεν έχει μια απήχηση, έχει το δικαίωμα ο Σκηνοθέτης, και είναι παρηγορητικό έστω ν' αναλάβεις τη μοίρα σου και να πεις ότι εγώ το σκέφτηκα, εγώ το έκανα, δεν πούλησε, ok, θα δώ τι θα κάνω στο επόμενο. Έχει κι αυτός μια ζημιά. Αλλά τουλάχιστον έχει την άνεση να πει ότι αναλαμβάνω τις ευθύνες των επιλογών μου. Πρέπει να το πει κι ο Παραγωγός αυτό. Δεν μπορεί να αναλάβει τις ευθύνες των επιλογών άλλων. Πρέπει να αναλάβει τις δικές του.

6.6 Επίλογος

Τα τρία συγκριτικά παραδείγματα που παραθέτουμε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο 6.5 είναι απλώς ενδεικτικά του τρόπου με τον οποίο η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τα ηγετικά στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων ως ένα γνωστικό και συνάμα πρακτικό εργαλείο ενός εμπειρικά τεκμηριωμένου και στοχαστικά εκλεπτυσμένου αναλογισμού αναφορικά με το ποιες πρακτικές δημιουργικής ηγεσίας θα μπορούσαν να ωφελήσουν τη δική τους επιχείρηση. Συνδυάζοντας την επισκόπηση των διεθνών πρακτικών και τάσεων που έχει καταγράψει την τελευταία πενταετία η βιβλιογραφία της οργανωσιακής επιστήμης με πλούσια παραδείγματα των αντίστοιχων πρακτικών που κατέγραψε η παρούσα εφαρμοσμένη έρευνα στις ελληνικές επιχειρήσεις, η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να συμβάλλει τόσο στη διάδοση όσο και στη λελογισμένη εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών δημιουργικής ηγεσίας στην ελληνική επιχειρηματική σκηνή.

Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να καταγράψει και να αναδείξει τις βέλτιστες πρακτικές δημιουργικής ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις. Για να εξετάσουμε το κατά πόσο οι επιλεγμένες εγχώριες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις διεθνείς τάσεις, χρησιμοποιήσαμε ως μέτρο σύγκρισης 100 διακριτούς κωδικούς ανάλυσης των εμπειρικών δεδομένων, οι περισσότεροι εκ των οποίων αντιστοιχούν σε μια πρακτική, δεξιότητα ή άλλο

χαρακτηριστικό δημιουργικής ηγεσίας το οποίο έχει καταγραφεί στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία. Το γεγονός ότι εντοπίσαμε επαρκή στοιχεία παρουσίας σχεδόν όλων αυτών των κωδικών στο δείγμα των ελληνικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό. Καλούμε τον αναγνώστη να συνυπολογίσει ιδιαίτερα το γεγονός ότι το υποσύνολο των ποιοτικών εμπειρικών δεδομένων που παραθέτουμε σε αυτήν τη μελέτη συμπεριλαμβάνει όχι μόνο τις υποκειμενικές απόψεις των συνεντευξιαζόμενων, αλλά και τον πάντα απαραίτητο τριγωνισμό με απτά παραδείγματα δημιουργικότητας και καινοτομίας των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.

Επαναλαμβάνουμε ότι σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να καταγράψει και να αναδείξει τις βέλτιστες πρακτικές δημιουργικής ηγεσίας και όχι τις πρακτικές του «μέσου όρου» της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Παρότι στον Πίνακα 9 και το υποκεφάλαιο 6.2 επιχειρούμε μια σειρά λελογισμένων παραδοχών και υποθέσεων αναφορικά με την πιθανή αντιπροσωπευτικότητα των παρόντων ευρημάτων πέραν των 20 επιχειρήσεων του παρόντος δείγματος, υιοθετούμε αφενός τη συντηρητική στάση ότι τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης αναφέρονται σε «βέλτιστα» και όχι σε «τυπικά» παραδείγματα ηγεσίας και επιχειρηματικότητας, και αφετέρου την αισιόδοξη στάση ότι αυτές οι βέλτιστες πρακτικές θα μπορούσαν να διαδοθούν και να επηρεάσουν με ιδιαίτερα θετικό τρόπο την ανάπτυξη και την εξέλιξη της δημιουργικής ηγεσίας και της δημιουργικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abecassis-Moedas, C., & Gilson, L. L. 2018. Drivers and levels of creative leadership: An examination of choreographers as directive and integrative leaders. *Innovation*, 20(2): 122-138.
- Allen, M. P., & Lincoln, A. E. 2004. Critical discourse and the cultural consecration of American films. *Social Forces*, 82(3): 871-894.
- Alvarez, J. L., Mazza, C., Pedersen, J. S., & Svejenova, S. 2005. Shielding idiosyncrasy from isomorphic pressures: Towards optimal distinctiveness in European filmmaking. *Organization*, 12(6): 863-888.
- Alvarez, J. L., & Svejenova, S. 2002. Symbiotic careers in movie making: Pedro and Augustin Almodovar. In M. Peiperl, M. Arthur, & N. Anand (Eds.), *Career creativity: Explorations in the Remaking of Work*: 183–208. NY:Oxford University Press.
- Amabile, T. 1996. *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1): 123-167.
- Amabile, T. M., & Conti, R. 1999. Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6): 630-640.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 5-32.
- Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. 2007. Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2): 406-428.
- Andriopoulos, C., & Gotsi, M. 2005. The virtues of ‘blue sky’ projects: How lunar design taps into the power of imagination. *Creativity and Innovation Management*, 14(3): 316-324.
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. 2013. Economic crisis and innovation: is destruction prevailing over accumulation? *Research Policy*, 42(2): 303-314.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. 2012. Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1): 1-25.
- Atwater, L., & Carmeli, A. 2009. Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3): 264-275.
- Baer, M., & Oldham, G. R. 2006. The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 963.
- Baker, T., & Nelson, R. E. 2005. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 329-366.
- Baker, W. E., & Faulkner, R. R. 1991. Role as resource in the Hollywood film industry. *American Journal of Sociology*, 97(2): 279-309.
- Barrett, F. J. 1998. Coda—creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science*, 9(5): 605-622.
- Basadur, M. 2004. Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 103-121.
- Basadur, M., & Basadur, T. 2011. Where are the generators? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1): 29.

- Basu, R., & Green, S. G. 1997. Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6): 477-499.
- Bechky, B. A. 2006. Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1): 3-21.
- Bennis, W. 2003. Frank Gehry: Artist, Leader, and " Neotenic". *Journal of Management Inquiry*, 12(1): 81-87.
- Bouty, I., & Gomez, M.-L. 2010. Dishing up individual and collective dimensions in organizational knowing. *Management Learning*, 41(5): 545-559.
- Bouty, I., Gomez, M.-L., & Stierand, M. 2018. The creative leadership practices of haute cuisine chefs. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 156-170: NY: Routledge.
- Byrne, C. L., Shipman, A. S., & Mumford, M. D. 2010. The effects of forecasting on creative problem-solving: An experimental study. *Creativity Research Journal*, 22(2): 119-138.
- Cardinal, J., & Lapierre, L. 2007. Company Profile: Karen Kain and the National Ballet of Canada. *International Journal of Arts Management*: 62-73.
- Carson, P. P., & Carson, K. D. 1993. Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback. *The Journal of Creative Behavior*, 27(1): 36-45.
- Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. 2018. Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4): 489.
- Chen, Y., Tang, G., Liu, D., & Hogan, T. M. 2018. *When and how disruptive events fuel creativity*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Choi, J. N., Anderson, T. A., & Veillette, A. 2009. Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: The insulating role of creative ability. *Group & Organization Management*, 34(3): 330-357.
- Chua, R. Y. J., & Iyengar, S. S. 2008. Creativity as a matter of choice: Prior experience and task instruction as boundary conditions for the positive effect of choice on creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 42(3): 164-180.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. 2002. Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4): 409-422.
- Coget, J.-F., Haag, C., & Gibson, D. E. 2011. Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. *European Management Journal*, 29(6): 476-490.
- Conger, J. 1995. Boogie down wonderland: Creativity and visionary leadership. *Creative Action in Organizations*: 53-59.
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. 2012. The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6): 994-1011.
- Cousins, J., O'Gorman, K., & Stierand, M. 2010. Molecular gastronomy: cuisine innovation or modern day alchemy? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22: 399-415.
- Csikszentmihalyi, M. 1996. *Flow and the Psychology of Discovery and Invention*: New York: Harper Collins.
- Cunha, M. P. E., Simpson, A. V., Clegg, S. R., & Rego, A. 2019. Speak! Paradoxical effects of a managerial culture of 'speaking up'. *British Journal of Management*, 30(4): 829-846.
- Dane, E., Baer, M., Pratt, M. G., & Oldham, G. R. 2011. Rational versus intuitive problem solving: How thinking "off the beaten path" can stimulate creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1): 3-12.

- Darsø, L., & Ibbotson, P. 2010. Directing creativity: The art and craft of leadership. *Rotman Magazine* (Spring): 34-39.
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. 2011. Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2): 159-201.
- DeFillippi, R., Grabher, G., & Jones, C. 2007. Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5): 511-521.
- Delmestri, G., Montanari, F., & Usai, A. 2005. Reputation and strength of ties in predicting commercial success and artistic merit of independents in the Italian feature film industry. *Journal of Management Studies*, 42(5): 975-1002.
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. 2001. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4): 809-837.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1): 36-62.
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. 2013. Organizational learning and the technology of foolishness: The case of virtual worlds at IBM. *Organization Science*, 24(5): 1358-1376.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. 2017. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3): 439-458.
- Dovey, K., Burdon, S., & Simpson, R. 2017. Creative leadership as a collective achievement: An Australian case. *Management Learning*, 48(1): 23-38.
- Dunham, L., & Freeman, R. E. 2000. There is business like show business: Leadership lessons from the theater. *Organizational Dynamics* 29(2): 108-122.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. 2008. Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1438 – 1446.
- Eisenmann, T. R., & Bower, J. L. 2000. The entrepreneurial M-form: Strategic integration in global media firms. *Organization Science*, 11(3): 348-355.
- Elkins, T., & Keller, R. T. 2003. Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 587-606.
- Epitropaki, O., Mueller, J. S., & Lord, R. G. 2018. Unpacking the Socio-cognitive Foundations of Creative Leadership. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 39-55. NY: Routledge.
- Eyal, O., & Kark, R. 2004. How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3): 211-235.
- Fauchart, E., & Von Hippel, E. 2008. Norms-based intellectual property systems: The case of French chefs. *Organization Science*, 19(2): 187-201.
- Faulkner, R. R. 1973a. Orchestra interaction: Some features of communication and authority in an artistic organization. *Sociological Quarterly*, 14(2): 147-157.
- Faulkner, R. R. 1973b. Career concerns and mobility motivations of orchestra musicians. *The Sociological Quarterly*, 14(3): 334-349.
- Faulkner, R. R., & Anderson, A. B. 1987. Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood. *American Journal of Sociology*, 92(4): 879-909.

- Ferriani, S., Corrado, R., & Boschetti, C. 2005. Organizational learning under organizational impermanence: Collaborative ties in film project firms. *Journal of Management & Governance*, 9(3-4): 257-285.
- Fillis, I., & Rentschler, R. 2010. The role of creativity in entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18(01): 49-81.
- Flocco, N., Canterino, F., Cirella, S., Coget, J.-F., & Shani, A. B. R. 2018. Exploring Integrative Creative Leadership in the Filmmaking Industry. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 244-258. NY: Routledge.
- Ford, C. M. 1996. A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4): 1112-1142.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. 1999. Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7): 1139-1155.
- Friedrich, T. L., Griffith, J. A., & Mumford, M. D. 2016. Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly*, 27(2): 312-333.
- George, J. M., & Zhou, J. 2001. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 513 – 524.
- George, J. M., & Zhou, J. 2007. Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3): 605-622.
- Gevers, J. M., & Demerouti, E. 2013. How supervisors' reminders relate to subordinates' absorption and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6): 677-698.
- Gilson, L. L., & Davis, W. D. 2019. *Managing in an Age of Complexity and Uncertainty*. Los Angeles, CA: Sage.
- Gilson, L. L., & Madjar, N. 2011. Radical and incremental creativity: Antecedents and processes. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1): 21-28
- Gomez, M.-L., & Bouty, I. 2011. The emergence of an influential practice: Food for thought. *Organization Studies*, 32(7): 921-940.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. 2009. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4): 765-778.
- Grabher, G. 2004. Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies. *Organization Studies*, 25(9): 1491-1514.
- Gu, Q., Tang, T. L.-P., & Jiang, W. 2015. Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader–member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3): 513-529.
- Halbesleben, J. R., Novicevic, M. M., Harvey, M. G., & Buckley, M. R. 2003. Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: A competency-based model. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 433-454.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. 2011. Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1): 90-105.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. 2006. When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4): 484-500.
- Harvey, S. 2014. Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 39(3): 324-343.

- Harvey, S., & Kou, C.-Y. 2013. Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3): 346-386.
- Harvey, S., Kou, C.-Y., & Xie, W. 2018. Leading for Creative Synthesis: A Process-Based Model for Creative Leadership. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 191-207. NY: Routledge.
- Heracleous, L., & Jacobs, C. D. 2008. Crafting strategy: The role of embodied metaphors. *Long Range Planning*, 41(3): 309-325.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. 2018. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3): 313-323.
- Hunt, J. G. J., Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. 2004. Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 145-162.
- Hunter, S., Allen, J. B., Heinen, R., & Cushenbery, L. 2018. Proposing a multiple pathway approach to leading innovation: Single and dual leader approaches, In R. Reiter-Palmon, Kennel, V. L., & Kaufman, J. C. (Eds.) *Individual Creativity in the Workplace*: 269-292. London, UK: Academic Press.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. 2007. Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1): 69-90.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L., Fairchild, J., & Boatman, J. 2012. Partnerships in leading for innovation: A dyadic model of collective leadership. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4): 424-428.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L. D., & Jayne, B. 2017. Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8): 1183-1195.
- Inversini, M., Manzoni, B., & Salvemini, S. 2014. Daniel Boulud: The making of a successful creative individual business model. *International Journal of Arts Management*, 16(2): 55.
- Janssen, O. 2005. The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4): 573-579.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. 2003. Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 475-498.
- Jones, C. 1996. Careers in project networks: The case of the film industry. In M. B. Arthur and D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*: 58-75. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, C. 2010. Finding a place in history: Symbolic and social networks in creative careers and collective memory. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5): 726-748.
- Jones, C. 2011. Frank Lloyd Wright's artist reputation: The role of networks and creativity. In C. Matthieu (Ed.), *Careers in Creative Industries*: 151-162. NY: Routledge, Taylor and Francis.
- Jones, C., Anand, N., & Alvarez, J. L. 2005. Manufactured authenticity and creative voice in cultural industries. *Journal of Management Studies*, 42(5): 893-899.
- Jung, D. I. 2001. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2): 185-195.
- Kakarika, M. 2018. Fostering the Creativity of Work Teams: Creative Leadership in the Midst of Diversity. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 122-136. NY: Routledge.

- Kamoche, K., Kannan, S., & Siebers, L. Q. 2014. Knowledge-sharing, control, compliance and symbolic violence. *Organization Studies*, 35(7): 989-1012.
- Kanter, R. M. 1988. When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10: 169–211.
- Kark, R. 2011. Games managers play: Play as a form of leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3): 507-527.
- Kark, R., & Van Dijk, D. 2007. Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2): 500-528.
- Kark, R., & Van Dijk, D. 2019. Keep your head in the clouds and your feet on the ground: a multifocal review of leadership–followership self-regulatory focus. *Academy of Management Annals*, 13(2): 509-546.
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R. 2018. Motivated or demotivated to be creative: the role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology*, 67(1): 186-224.
- Kauanui, S. K., Thomas, K. D., Sherman, C. L., Waters, G. R., & Gilea, M. 2010. An exploration of entrepreneurship and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23: 51–70.
- Kramer, M. W., & Crespy, D. A. 2011. Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5): 1024-1037.
- Krause, D. E. 2004. Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 79-102.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. 2000. Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3): 263-269.
- Lampel, J., & Shamsie, J. 2003. Capabilities in motion: New organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies*, 40(8): 2189-2210.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. 2020. Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1): 1-35.
- Lee, S. M., & Farh, C. I. 2019. Dynamic leadership emergence: Differential impact of members' and peers' contributions in the idea generation and idea enactment phases of innovation project teams. *Journal of Applied Psychology*, 104(3): 411-432.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. 2010. Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5): 1090-1109.
- Lin, B., Mainemelis, C., & Kark, R. 2016. Leaders' responses to creative deviance: Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *The Leadership Quarterly*, 27(4): 537-556.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. 2008. Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3): 557-576.
- Lingo, E. L. 2018. Brokerage and Creative Leadership. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 208-227. NY: Routledge.
- Lingo, E. L., & O'Mahony, S. 2010. Nexus work: Brokerage on creative projects. *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 47-81.

- Litchfield, R. C. 2008. Brainstorming reconsidered: A goal-based view. *Academy of Management Review*, 33(3): 649-668.
- Litchfield, R. C., Fan, J., & Brown, V. R. 2011. Directing idea generation using brainstorming with specific novelty goals. *Motivation and Emotion*, 35(2): 135-143.
- Litchfield, R. C., & Gilson, L. L. 2013. Curating collections of ideas: Museum as metaphor in the management of creativity. *Industrial Marketing Management*, 42(1): 106-112.
- Litchfield, R. C., & Gilson, L. L. 2018. A curatorial metaphor for creative leadership. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 228-243. NY: Routledge.
- Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. 2011. Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 730-743.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. 2002. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4): 757-767.
- Mainemelis, C. 2010. Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of Management Review*, 35(4): 558-578.
- Mainemelis, C. 2018. On the relationship between creative leadership and contextual variability. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 23-38. NY: Routledge.
- Mainemelis, C., & Dionysiou, D. D. 2015. Play, flow, and timelessness. In C. Shalley, M. Hitt, & J. Zhou (Eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*: 121-140. NY: Oxford University Press.
- Mainemelis, C., & Epitropaki, O. 2013. Extreme leadership as creative leadership: Reflections on Francis Ford Coppola in the Godfather. In C. Giannantonio & A. Hurley-Hanson (Eds.), *Extreme leadership: Leaders, Teams, and Situations Outside the Norm*: 187-200. Northampton, MA: Edward Edgar Publishing.
- Mainemelis, C., Epitropaki, O., & Kark, R. (Eds.). 2018. *Creative leadership: Contexts and Prospects*. NY: Routledge.
- Mainemelis, C., Epitropaki, O., & Kark, R. In press. Creative leadership across contexts. In Zhou, J., & Rouse, E. (Eds.), *Handbook of Research on Creativity and Innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. 2015. Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1): 393-482.
- Mainemelis, C., Nolas, S.-M., & Tsirogianni, S. 2016. Surviving a boundaryless creative career: The case of Oscar-nominated film directors, 1967-2014. *Journal of Management Inquiry*, 25(3): 262-285.
- Mainemelis, C., Nolas, S., & Tsirogianni, S. 2008. *Auteurs as microcosms: Identity play and career creativity in Hollywood, 1967-2007*. Paper presented at the EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. 2006. Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27: 81-131.
- Makri, M., & Scandura, T. A. 2010. Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly*, 21(1): 75-88.
- Marotto, M., Roos, J., & Victor, B. 2007. Collective virtuosity in organizations: A study of peak performance in an orchestra. *Journal of Management Studies*, 44(3): 388-413.
- Morley, E., & Silver, A. 1977. A Film Director's Approach to Managing Creativity. *Harvard Business Review*, 55(2): 59-70.

- Mumford, M. D., Connelly, S., & Gaddis, B. 2003. How creative leaders think: Experimental findings and cases. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 411-432.
- Mumford, M. D., Durban, C., Gujar, Y., Buck, J., & Todd, E. M. 2018. Leading creative efforts: Common functions and common skills. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 59-78. NY: Routledge.
- Mumford, M. D., Gibson, C., Giorgini, V., & Mecca, J. 2014. Leading for creativity: People, products, and systems. In D. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*: 754–779. NY: Oxford University Press.
- Mumford, M. D., Hemlin, S., & Mulhearn, T. J. 2017. Leading for creativity: Functions, models, and domains. In M. D. Mumford and S. Hemlin (Eds.), *Handbook of Research on Leadership and Creativity*: 1-14. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6): 705-750.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. 2000. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1): 11-35.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. 1991. The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*: 165-186.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. 2008. A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*, 19(3): 335-352.
- Nemeth, C. J. 1997. Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40(1): 59-74.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. 2014. The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5): 923-942.
- Nikravan, L. 2012. Why creativity is the most important leadership quality. Chief Learning Officer. Retrieved from <https://www.chieflearningofficer.com/2012/05/30/why-creativity-is-the-most-important-leadership-quality/>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. 2011. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4): 5-22.
- Obstfeld, D. 2012. Creative projects: A less routine approach toward getting new things done. *Organization Science*, 23(6): 1571-1592.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3): 607-634.
- Oliver, J. D., & Ashley, C. 2012. Creative leaders' views on managing advertising creativity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(3): 335-348.
- Olsson, L., Hemlin, S., & Pousette, A. 2012. A multi-level analysis of leader–member exchange and creative performance in research groups. *The Leadership Quarterly*, 23(3): 604-619.
- Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. 2011. Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3): 259-269.
- Pan, J., Liu, S., Ma, B., & Qu, Z. 2018. How does proactive personality promote creativity? A multilevel examination of the interplay between formal and informal leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4): 852-874.
- Paris, T., & Leroy, F. 2013. Managing transition in an artistic company with entrepreneurial management: A case study of Groupe Bernard Loiseau. *Journal of Arts Management*, 16, 42–53.

- Perretti, F., & Negro, G. 2007. Mixing genres and matching people: A study in innovation and team composition in Hollywood. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5): 563-586.
- Petruzzelli, A. M., & Savino, T. 2014. Search, recombination, and innovation: Lessons from haute cuisine. *Long Range Planning*, 47(4): 224-238.
- Pina e Cunha, M., Giustiniano, L., Rego, A., & Clegg, S. 2019. "Heaven or Las Vegas": Competing institutional logics and individual experience. *European Management Review*, 16(3): 781-798.
- Qin, X., Dust, S. B., DiRenzo, M. S., & Wang, S. 2019. Negative creativity in leader-follower relations: A daily investigation of leaders' creative mindset, moral disengagement, and abusive supervision. *Journal of Business and Psychology*, 35: 1-18.
- Randel, A. E., & Jaussi, K. S. 2019. Giving rise to creative leadership: Contextual enablers and redundancies. *Group & Organization Management*, 44(2): 288-319.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. 2012. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3): 429-437.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. 2014. Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business research*, 67(2): 200-210.
- Reid, W., & Karambayya, R. 2009. Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations. *Human Relations*, 62(7): 1073-1112.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. 2004. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 55-77.
- Rice, G. 2006. Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59(2): 233-241.
- Rickards, T., & Moger, S. 2000. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management*, 11(4): 273-283.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. 2011. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5): 956-974.
- Rothman, N. B., & Melwani, S. 2017. Feeling mixed, ambivalent, and in flux: The social functions of emotional complexity for leaders. *Academy of Management Review*, 42(2): 259-282.
- Salazar, M. R., Widmer, K., Doiron, K., & Lant, T. K. 2019. Leader integrative capabilities: a catalyst for effective interdisciplinary teams. In Hall, K. L., Vogel, A. L., & Coyle, R. T. (Eds) *Strategies For Team Science Success*: 313-328. Cham, Switzerland: Springer Nature.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration*. Berkeley: University of California Press.
- Shalley, C. E. 1991. Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2): 179.
- Shalley, C. E. 1995. Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2): 483-503.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. 2004. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 33-53.

- Shalley, C. E., & Lemoine, G. J. 2018. Leader behaviors and employee creativity: Taking stock of the current state of research. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 79-94. NY: Routledge.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. 2001. Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1): 1-22.
- Shin, S. J., & Zhou, J. 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6): 703-714.
- Shin, S. J., & Zhou, J. 2007. When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1709.
- Si, S., & Wei, F. 2012. Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2): 299-320.
- Sicca, L. M. 1997. The management of opera houses: The Italian experience of the Enti Autonomi. *International Journal of Cultural Policy*, 4(1): 201-224.
- Simonton, D. K. 2004. Film awards as indicators of cinematic creativity and achievement: A quantitative comparison of the Oscars and six alternatives. *Creativity Research Journal*, 16(2-3): 163-172.
- Simonton, D. K. 2004a. Film awards as indicators of cinematic creativity and achievement: A quantitative comparison of the Oscars and six alternatives. *Creativity Research Journal*, 16(2-3): 163-172.
- Simonton, D. K. 2004b. Group Artistic Creativity: Creative Clusters and Cinematic Success in Feature Films 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(7): 1494-1520.
- Slavich, B., Cappetta, R., & Salvemini, S. 2014. Creativity and the reproduction of cultural products: The experience of Italian haute cuisine chefs. *International Journal of Arts Management*, 16(2): 29.
- Somech, A. 2006. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1): 132-157.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. 1998. Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2): 111-121.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. 1999. Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *The Journal of Creative Behavior*, 33(4): 227-256.
- Stark, S. 1963. Management in Perspective: Creative leadership: Human vs. metal brains. *Academy of Management Journal*, 6(2): 160-169.
- Statler, M., Heracleous, L., & Jacobs, C. D. 2011. Serious play as a practice of paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2): 236-256.
- Statler, M., Roos, J., & Victor, B. 2009. Ain't misbehavin': Taking play seriously in organizations. *Journal of Change Management*, 9(1): 87-107.
- Steele, L. M., McIntosh, T., & Higgs, C. 2017. Intrinsic motivation and creativity: Opening up a black box. In M. D. Mumford and S. Hemlin (Eds.), *Handbook of Research on Leadership and Creativity*: 100-130. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Stein, M. I. 1953. Creativity and culture. *The Journal of Psychology*, 36(2): 311-322.

- Stenmark, C. K., Shipman, A. S., & Mumford, M. D. 2011. Managing the innovative process: The dynamic role of leaders. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1): 67.
- Stephens, J. P., & Carmeli, A. 2017. Relational leadership and creativity: The effects of respectful engagement and caring on meaningfulness and creative work involvement. In M. D. Mumford and S. Hemlin (Eds.), *Handbook of Research on Leadership and Creativity*: 273-296. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Sternberg, R. J. 2003. WICS: A model of leadership in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 2(4): 386-401.
- Sternberg, R. J. 2007. A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62(1): 34.
- Sternberg, R. J. 2018. Creativity is not enough: The WICS model of leadership. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 139-155. NY: Routledge.
- Sternberg, R. J., & Kaufman, J. C. 2012. When your race is almost run, but you feel you're not yet done: Application of the Propulsion Theory of Creative Contributions to late-career challenges. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1): 66-76.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. 2001. The propulsion model of creative contributions applied to the arts and letters. *The Journal of Creative Behavior*, 35(2): 75-101.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. 2003. A propulsion model of creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 455-473.
- Stierand, M., Heelein, J., & Mainemelis, C. 2020. A designer on designing: a conversation with johannes torpe. *Journal of Management Inquiry*, 29(3): 350-359.
- Strubler, D. C., & Evangelista, R. 2009. Maestro Neeme Jarvi on leadership: The power of innovation, stakeholder relations, teamwork, and nonverbal communication. *Journal of Management Inquiry*, 18(2): 119-121.
- Sun, L.-Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. 2012. Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1): 55-65.
- Sutton, R. I., & Hargadon, A. 1996. Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*: 685-718.
- Svejenova, S. 2018. "It must give birth to a world": Temporality and creative leadership for artistic innovation. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 171-188. NY: Routledge.
- Svejenova, S., & Christiansen, L. H. 2018. Creative Leadership for Social Impact. In C. Jones and M. Maoret (Eds.), *Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and Categorical Dynamics. Research in the Sociology of Organizations*, 55: 47-72.
- Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. 2007. Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5): 539-561.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. 2010. An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43(2-3): 408-430.
- Thayer, A. L., Petruzzelli, A., & McClurg, C. E. 2018. Addressing the paradox of the team innovation process: A review and practical considerations. *American Psychologist*, 73(4): 363.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. 1999. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3): 591-620.

- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116: 441-455.
- Unsworth, K. 2001. Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2): 289-297.
- Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Carter, A. 2005. Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity? *Group & Organization Management*, 30(5): 541-560.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. 2012. Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1): 28-51.
- Van Dijk, D., Kark, R., Matta, F., & Johnson, R. E. In Press. Collective aspirations: collective regulatory focus as a mediator between transformational and transactional leadership and team creativity. *Journal of Business and Psychology*.
- Venkataramani, V., Richter, A. W., & Clarke, R. 2014. Creative benefits from well-connected leaders: Leader social network ties as facilitators of employee radical creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(5): 966 – 975.
- Vera, D., & Crossan, M. 2004. Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organization Studies*, 25(5): 727-749.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. 2012. Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3): 456-465.
- Wallas, G. 1926. *The Art of Thought*: New York: Harcourt Brace.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. 2014. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 99(2): 181-198.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. 2011. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2): 223-270.
- Wang, P., & Rode, J. C. 2010. Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8): 1105-1128.
- Wang, X., Li, H., & Yin, H. 2019. Antecedents and Consequences of Creativity in Teams: When and How Leader Humility Promotes Performance via Team Creativity. *The Journal of Creative Behavior*. <https://doi.org/10.1002/jocb.410>
- West, M. A., & Richter, A. W. 2008. Climates and cultures for innovation and creativity at work. In C. E. Shalley & J. Zhou (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*: 211–236. NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Whiting, K. 2020. These are the top 10 job skills of tomorrow and how long it takes to learn them. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.
- Yidong, T., & Xinxin, L. 2013. How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2): 441-455.
- Yuan, F., & Zhou, J. 2008. Differential effects of expected external evaluation on different parts of the creative idea production process and on final product creativity. *Creativity Research Journal*, 20(4): 391-403.
- Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. 2018. Empowering leadership and employee creativity: a dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4): 896-917.

- Zhang, X., & Bartol, K. M. 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128.
- Zhang, X., & Kwan, H. K. 2018. Empowering leadership and team creativity: The roles of team learning behavior, team creative efficacy, and team task complexity. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.), *Creative Leadership: Contexts and Prospects*: 95-121. NY: Routledge.
- Zhou, J. 1998. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 261-276.
- Zhou, J. 2003. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 413-422.
- Zhou, J. 2008 Promoting creativity through feedback. In C. E. Shalley & J. Zhou (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*: 125–145. NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zhou, J., & George, J. M. 2003. Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 545-568.

Παράρτημα 1: Πρωτόκολλο Ημιδομημένων Συνεντεύξεων

Ερωτήσεις που απευθύνονταν σε όλους τους συνεντευξιαζόμενους:

Γνωριμία και ιστορικό συνεντευξιαζόμενου:

- Μιλήστε μας για εσάς, την προηγούμενη επαγγελματική σταδιοδρομία σας και τη σημερινή θέση σας στην εταιρεία.
- Πόσο καιρό εργάζεστε σε αυτή την εταιρεία;
- Ποιος ο τωρινός σας ρόλος;

Γενικές ερωτήσεις:

- Ποιος θα λέγατε ότι είναι ο ρόλος της δημιουργικότητας στην ηγεσία;
- Σήμερα είναι μικρότερος ή μεγαλύτερος από το παρελθόν;
- Πως πιστεύετε ότι θα εξελιχθεί στον μέλλον;

Οι ερωτήσεις προσαρμόστηκαν ανάλογα με το ρόλο του συνεντευξιαζόμενου και τον τομέα δραστηριοποίησης της εκάστοτε εταιρείας.

Η Δημιουργική Ηγεσία ως Διευκόλυνση (Facilitating)

Ρόλος της καινοτομίας και της δημιουργικότητας στην εταιρεία:

- Πόσο σημαντική είναι η δημιουργικότητα και η καινοτομία για την εταιρεία σας; (ρόλος και στόχοι).
- Πόσο σημαντική είναι η δημιουργικότητα για τη δουλειά σας πιο συγκεκριμένα;
- Σε ποια προϊόντα, υπηρεσίες ή/ και διαδικασίες βλέπετε την καινοτομία ή αποζητάτε καινοτόμες λύσεις;

Αφήγηση περιστατικών (critical incident report):

Θα θέλατε να μας περιγράψετε δύο παραδείγματα, ένα με θετικά και ένα αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία αφορούν σε ανθρώπους, διαδικασίες ή/και το συγκεκριμένο εταιρικό πλαίσιο (Σκέψεις, Συναισθήματα, Πράξεις). (Πολλές από τις υπόλοιπες ερωτήσεις της συνέντευξης βασίστηκαν σε αυτά τα περιστατικά.)

- Μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα μιας καινοτομίας ή νέας ιδέας στην εταιρεία σας; (προϊόν/υπηρεσία/διαδικασία/ίδρυση τμήματος κτλ.)
 - Πότε (πρόσφατο παράδειγμα);
 - Γιατί; Ποιος ήταν ο στόχος;
 - Τι σας οδήγησε σε αυτό;
 - Ποια ήταν τα στάδια υλοποίησης; Τι μάθατε από αυτά; Τι πιστεύετε ότι βοήθησε στην επιτυχία του project;
 - Ποιοι συμμετείχαν και ποιος ο ρόλος τους; Ποιος ήταν ο δικός σας ρόλος;
 - Πως ολοκληρώθηκε το έργο; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα;
 - Τι μάθατε από αυτό και πώς επηρέασε τον τρόπο δουλειάς και τις διαδικασίες σε επόμενα projects;
- Μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα μιας καινοτομίας ή νέας ιδέας που δεν προχώρησε ή που δεν είχε το επιθυμητό αποτέλεσμα;

- Πότε (πρόσφατο παράδειγμα);
- Γιατί; Ποιος ήταν ο στόχος;
- Τι σας οδήγησε σε αυτό;
- Ποια ήταν τα στάδια υλοποίησης; Τι μάθατε από αυτά; Ποιοι πιστεύετε ότι ήταν οι λόγοι “αποτυχίας” του project;
- Ποιοι συμμετείχαν και ποιος ο ρόλος τους; Ποιος ήταν ο δικός σας ρόλος;
- Σε ποιο στάδιο σταματήσατε;
- Τι μάθατε από αυτό και πώς επηρέασε τον τρόπο δουλειάς και τις διαδικασίες σε επόμενα projects;

Υποστήριξη του ηγέτη, εργασιακό περιβάλλον και κουλτούρα της επιχείρησης:

Στοιχεία για το εργασιακό περιβάλλον, το ωράριο και το χώρο. Πρακτική και ψυχολογική υποστήριξη.

- Πως θα λέγατε ότι η ηγεσία (οι ανώτεροί σας) στηρίζει τη δημιουργικότητά σας;
- Ποιος ο ρόλος της διοίκησης στο να προάγει τη δημιουργικότητα;
- Ποια στοιχεία της διοίκησης ή του εργασιακού περιβάλλοντος θεωρείτε ότι εμποδίζουν τη δημιουργικότητά σας;

Πόροι:

- Τι οικονομικοί (budget) και χρονικοί πόροι διατίθενται;

Αξιολόγηση Ιδέας και Αναμενόμενη Αξιολόγηση:

- Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθείται για τη γένεση και αξιολόγηση των ιδεών;
- Ποιος ο ρόλος της διοίκησης/ του ηγέτη σε αυτή τη διαδικασία;

Στοχοθέτηση:

- Ποιος θέτει τους στόχους και το χρονοδιάγραμμα;

Εποπτεία:

- Πόσο στενή είναι η συνεργασία με τον εργαζόμενο;
- Αξιολόγηση ιδέας: Σε ποια στάδια; Πόσο συχνά; Από ποιους;

Αναμενόμενη Αξιολόγηση:

- Πως αξιολογείστε για την καινοτομία;
- Ποια τα κίνητρα για την καινοτομία; Υπάρχει κάποια μορφή επιβράβευσης;
- Πως λειτουργεί η αξιολόγηση για την δημιουργικότητά σας; Σας βοηθάει ή σας εμποδίζει;

Επικοινωνιακή Κριτική και Υποστήριξη της Ομάδας (εργασιακό περιβάλλον):

- Ποιος παίρνει την απόφαση για να προχωρήσει μια ιδέα στα διάφορα στάδια ανάπτυξης;
- Ποια είναι τα κριτήρια;
- Τι έλεγαν οι συνάδελφοί σας κατά την διάρκεια του project; Έκαναν επικοινωνιακή κριτική; Συμμετείχαν στο brainstorming; Στην αξιολόγηση της ιδέας;
- Πως θα περιγράφατε το επίπεδο συνεργασίας στην εταιρεία σας;

Ενδυνάμωση και αυτονομία εργαζομένων:

- Πόση αυτονομία έχετε;
- Τι είδους αυτονομία έχετε; Υπάρχει αυτονομία στο τι θα κάνετε ή πώς θα το κάνετε;
- Είναι διακριτοί οι ρόλοι;
- Ποιος εγκρίνει τα εκάστοτε βήματα;

Δίκτυο/Δικτύωση:

- Ποιοι συμμετείχαν σε αυτό το project, εντός της εταιρείας ή/και εξωτερικοί συνεργάτες;
- Πως γινόταν και πόσο συχνή ήταν η επικοινωνία;

Η Δημιουργική Ηγεσία ως Καθοδήγηση (Directing)

Ταυτότητα, Δημιουργικό Όραμα, Δημιουργική Ελευθερία και Ευελιξία:

- Ποιο ήταν το αρχικό σας όραμα;
- Ποια είναι η δημιουργική σας υπογραφή;
- Πως αναπτύξατε τη δημιουργική σας υπογραφή και πως την εξελίσατε στον χρόνο;
- Ποιοι είναι οι στόχοι σας;
- Τι σας κάνει να νιώθετε περήφανος από ότι έχετε κάνει μέχρι σήμερα; (Μεγάλο μέρος των επόμενων ερωτήσεων αφορούσαν αυτά τα συγκεκριμένα περιστατικά),
-

Έκθεση στα Μέσα Ενημέρωσης:

- Πως σας έχει επηρεάσει η έκθεση που έχετε στα media;
- Τι σας έχει κάνει να αλλάξετε ή να προσέξετε περισσότερο ύστερα από την κριτική που παίρνετε;

Επικοινωνία και Συμμετοχή:

- Πώς μεταδίδετε το όραμά σας ή τις ιδέες σας στους άλλους;

Μαθητεία, Καθοδήγηση και Δημιουργικός Εγκλωβισμός των εργαζομένων:

Στον ηγέτη:

- Πως αναπτύσσετε τους άλλους;
- Πως μαθαίνουν από εσάς;
- Πώς εξελίσσονται;
- Ποιος ο ρόλος σας σε αυτή την εξέλιξη;
- Κατά πόσο είναι ατομική ή συνεργατική η δημιουργικότητα;

Στους συνεργάτες:

- Πως συμπεριφέρεται ο/η [ηγέτης];
- Πως μαθαίνετε;
- Υπάρχει αυτονομία, κι αν ναι, σε ποιο κομμάτι;
- Πώς εξελίσατε;

Κρίσιμες Αποφάσεις:

- Ποιες είναι οι κρίσιμες αποφάσεις που έχετε πάρει μέχρι τώρα;

Η Δημιουργική Ηγεσία ως Σύνθεση (Integrating)

Επιλογή και Πρόσληψη Ομάδας:

- Πώς επιλέγεται η σύνθεση της ομάδας για ένα project;
- Ποιοι οι ρόλοι;
- Γίνεται αναδιανομή ρόλων για διαφορετικά projects;

Ικανότητα Έμπνευσης και Εκμείευσης Δημιουργικών Αποτελεσμάτων:

- Οι εμπλεκόμενοι μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο δημιουργικοί;
- Τι κάνετε για να βοηθήσετε την δημιουργικότητά τους, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο;

Επικοινωνία και Συμμετοχή:

- Ποιος ηγείται;
- Ποια η διαδικασία γένεσης και αξιολόγησης μιας ιδέας;
- Ποιος ο ρόλος της διοίκησης/ του ηγέτη;
- Ποιος δίνει feedback;

Δημιουργική Ελευθερία και Ευελιξία:

- Ποια είναι τα όρια των εμπλεκόμενων;
- Υπάρχει ελευθερία και ευελιξία;

Χαρισματική Ηγεσία:

- Ποιος ο ρόλος της ηγεσίας (ηγέτες ως μεσολαβητές);
- Πως διαχειρίζονται [οι ηγέτες] τις εντάσεις;
- Πως χωρίζουν [οι ηγέτες] τους ρόλους;

Δημιουργική ταυτότητα:

Πώς διατηρείται η εταιρική ταυτότητα κατά την εξέλιξη της εταιρείας;

Αφήγηση περιστατικών (critical incident report):

Θα θέλατε να μας περιγράψετε δύο παραδείγματα, ένα με θετικά και ένα αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία αφορούν σε ανθρώπους, διαδικασίες ή/και το συγκεκριμένο εταιρικό πλαίσιο (Σκέψεις, Συναισθήματα, Πράξεις). (Πολλές από τις υπόλοιπες ερωτήσεις της συνέντευξης βασίστηκαν σε αυτά τα περιστατικά.)

- Μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα μιας καινοτομίας ή νέας ιδέας στην εταιρεία σας; (προϊόν/υπηρεσία/διαδικασία/ίδρυση τμήματος κτλ.)
 - Πότε (πρόσφατο παράδειγμα);
 - Γιατί; Ποιος ήταν ο στόχος;
 - Τι σας οδήγησε σε αυτό;
 - Ποια ήταν τα στάδια υλοποίησης; Τι μάθατε από αυτά; Τι πιστεύετε ότι βοήθησε στην επιτυχία του project;
 - Ποιοι συμμετείχαν και ποιος ο ρόλος τους; Ποιος ήταν ο δικός σας ρόλος;
 - Πως ολοκληρώθηκε το έργο; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα;
 - Τι μάθατε από αυτό και πώς επηρέασε τον τρόπο δουλειάς και τις διαδικασίες σε επόμενα projects;

- Μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα μιας καινοτομίας ή νέας ιδέας που δεν προχώρησε ή που δεν είχε το επιθυμητό αποτέλεσμα;
 - Πότε (πρόσφατο παράδειγμα);
 - Γιατί; Ποιος ήταν ο στόχος;
 - Τι σας οδήγησε σε αυτό;
 - Ποια ήταν τα στάδια υλοποίησης; Τι μάθατε από αυτά; Ποιοι πιστεύετε ότι ήταν οι λόγοι “αποτυχίας” του project;
 - Ποιοι συμμετείχαν και ποιος ο ρόλος τους; Ποιος ήταν ο δικός σας ρόλος;
 - Σε ποιο στάδιο σταματήσατε;
 - Τι μάθατε από αυτό και πώς επηρέασε τον τρόπο δουλειάς και τις διαδικασίες σε επόμενα projects;